

มหาวิทยาลัยนเรศวร
NARESUAN UNIVERSITY

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ทัศนีย์ รังสยาธร
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ชำนาญการ

งานบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยนเรศวร
2569

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ทัศนีย์ รังสยาธร
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ชำนาญการ

Library and Learning, University of Phayao

งานบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร
กันยายน 2569

ชื่อเรื่อง การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร
ผู้วิเคราะห์ นางสาวทัศนีย์ รังสยาธร
หน่วยงาน งานบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร
ปีที่แล้วเสร็จ พ.ศ. 2569

บทคัดย่อ

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของมหาวิทยาลัย แต่คะแนนภาพรวมเพียงค่าเดียวไม่ได้บอกว่ากระบวนการใดเป็นจุดอ่อนและควรปรับปรุงเรื่องใดก่อน งานวิเคราะห์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 (2) เปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับสูง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 (3) วิเคราะห์สาเหตุเชิงกระบวนการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ (4) ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับสูง และ (5) เสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์

การวิเคราะห์แบ่งเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 ใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากระบบ ITAS ของสำนักงาน ป.ป.ช. และเอกสารสาธารณะของมหาวิทยาลัย วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าช่องว่างเทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนนและกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง 10 แห่ง ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจงจากคะแนนสะสม 3 ปีสูงสุดในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 32 แห่ง แล้วจัดลำดับตัวชี้วัดด้วย Eisenhower Decision Matrix พร้อมทดสอบความไวของเกณฑ์ ระยะที่ 2 เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย 3 คน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และผู้ปฏิบัติงานด้าน ITA 12 คนด้วยการสนทนากลุ่ม 2 กลุ่ม วิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทางตามกรอบ 4M และสังเคราะห์ร่วมกับแนวปฏิบัติที่ดีเป็นแนวทางตามวงจร PDCA การเก็บข้อมูลได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร (COA No. 185/2026)

ผลการวิเคราะห์พบว่า คะแนนภาพรวมผ่านเกณฑ์ 85 คะแนน 6 ใน 7 ปี โดยลดลงเหลือ 75.48 คะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และเพิ่มขึ้นเป็น 91.19 คะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 แบบวัด IIT มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด (81.80 คะแนน) คะแนนเฉลี่ย 3 ปีล่าสุดของมหาวิทยาลัยนเรศวร (85.53 คะแนน) ต่ำกว่ากลุ่มตัวอย่าง (93.80 คะแนน) 8.27 คะแนน และผันผวนมากกว่ากลุ่มตัวอย่างทุกแห่ง (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 8.72 เทียบกับค่าเฉลี่ย 1.92)

ตัวชี้วัด 5 ตัวไม่ผ่านเกณฑ์ตั้งแต่ 5 ใน 7 ปีขึ้นไป โดย 4 ตัวอยู่ในแบบวัด IIT และตัวชี้วัดการปรับปรุงการทำงานเป็นตัวชี้วัดเดียวที่ทั้งสำคัญและเร่งด่วน ข้อมูลเชิงคุณภาพพบข้อจำกัด 12 ประเด็น สรุปเป็น 5 ประเด็น

Library and Learning, University of Phayao

หลัก ได้แก่ การสื่อสารและการรับรู้ การบูรณาการ ITA เข้ากับงานประจำ การบริหารจัดการข้อมูล การจัดการองค์ความรู้ และช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ ซึ่งเป็นปัจจัยร่วมของหลายตัวชี้วัด ส่วนมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างดำเนินงาน ITA ต่อเนื่องตลอดปี โดยความแตกต่างน่าจะอยู่ที่ความสม่ำเสมอและคุณภาพของการปฏิบัติมากกว่าการมีหรือไม่มีกลไก

แนวทางที่เสนอจัดตามวงจร PDCA เป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเร่งด่วน (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570) เน้นการสื่อสาร การกำหนดผู้ประสานงานและเจ้าภาพรายตัวชี้วัด และการปรับปรุงการทำงานจากข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ ระยะกลาง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2571–2572) เน้นฐานข้อมูลกลาง ระบบติดตามผล และการจัดการองค์ความรู้ และระยะยาว (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2573 เป็นต้นไป) เน้นการบูรณาการ ITA เข้ากับแผนยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง และการประกันคุณภาพ ผลการวิเคราะห์จะใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ทั้งนี้ ยังไม่มีข้อมูลผลหลังนำแนวทางไปใช้ จึงต้องติดตามประเมินผลในระยะต่อไป

คำสำคัญ: การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA), ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์, Eisenhower Decision Matrix, แนวปฏิบัติที่ดี, มหาวิทยาลัยนเรศวร

Library and Learning, University of Phayao

Title: An Analysis of Process Development Approaches for Underperforming ITA Indicators at Naresuan University

Analyst: Miss Tassanee Rungsayatorn

Unit: Risk Management Section, Office of the President, Naresuan University

Year of Completion: 2026

ABSTRACT

The Integrity and Transparency Assessment (ITA) provides important information for university management and decision-making. However, an overall score alone does not indicate which processes are weak or should be improved first. This analysis aimed to (1) analyze trends in the ITA results of Naresuan University for fiscal years 2019–2025; (2) compare these results with those of high-scoring universities for fiscal years 2023–2025; (3) analyze the process-related causes and factors associated with indicators that did not meet the criterion; (4) examine good practices of high-scoring universities; and (5) propose process development approaches for the indicators that did not meet the criterion.

The analysis was conducted in two phases. Phase 1 involved the use of secondary data from the ITAS system of the Office of the National Anti-Corruption Commission (NACC) and publicly available university documents. The data were analyzed using the mean, standard deviation, and gaps relative to the 85-point criterion and to 10 sample universities. These universities were purposively selected from 32 public and autonomous universities based on their highest cumulative scores over three years. The indicators were then prioritized using the Eisenhower Decision Matrix, and a sensitivity analysis of the criteria was conducted. Phase 2 involved the collection of qualitative data from three university executives through in-depth interviews and from 12 ITA practitioners through two focus groups. The data were analyzed using directed content analysis based on the 4M framework and synthesized with good practices into approaches organized according to the PDCA cycle. Data collection was approved by the Naresuan University Institutional Review Board (COA No. 185/2026).

The results showed that the overall score met the 85-point criterion in six of the seven years, declining to 75.48 points in fiscal year 2023 and increasing to 91.19 points in fiscal year

Library and Learning, University of Phayao

2025. The Internal Integrity and Transparency Assessment (IIT) component had the lowest mean score, at 81.80 points. Naresuan University's mean score over the most recent three years was 85.53 points, which was 8.27 points lower than the mean score of the sample universities, at 93.80 points. In addition, its scores fluctuated more substantially than those of all sample universities, with a standard deviation of 8.72 compared with an average standard deviation of 1.92 among the sample universities.

Five indicators did not meet the criterion in at least five of the seven years, four of which were IIT indicators. The improvement of work processes was the only indicator classified as both important and urgent. The qualitative findings revealed 12 constraints, which were grouped into five main issues: communication and awareness, the integration of ITA into routine work, data management, knowledge management, and the gap between policy and practice. These issues were common factors affecting several indicators. The sample universities conducted ITA-related activities continuously throughout the year. The differences were more likely to reflect the consistency and quality of implementation than the presence or absence of formal mechanisms.

The proposed approaches were organized according to the PDCA cycle and divided into three phases. The short-term phase, covering fiscal year 2027, focuses on communication, the designation of unit coordinators and indicator owners, and the improvement of work processes based on feedback from service users. The medium-term phase, covering fiscal years 2028–2029, focuses on the development of a central database, a monitoring system, and knowledge management. The long-term phase, beginning in fiscal year 2030, focuses on integrating ITA into the university's strategic plan, risk management, and quality assurance systems. The findings will be used as supporting information for the preparation of the university's integrity and transparency promotion measures for fiscal year 2027. As post-implementation data are not yet available, follow-up evaluation will be required in the next phase.

Keywords: Integrity and Transparency Assessment (ITA), underperforming indicators, Eisenhower Decision Matrix, good practices, Naresuan University

Library and Learning University of Phayao

คำนำ

งานวิเคราะห์เรื่อง การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 เปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับสูง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 วิเคราะห์สาเหตุเชิงกระบวนการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์ ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มดังกล่าว และเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

การวิเคราะห์อาศัยแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักเกณฑ์การประเมิน ITA แนวคิด Eisenhower Decision Matrix การวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทางตามกรอบ 4M การเปรียบเทียบเพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Benchmarking) และวงจร PDCA โดยใช้ข้อมูลผลการประเมินจากระบบ ITAS ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและการสนทนากลุ่มคณะทำงาน เนื้อหาแบ่งเป็น 5 บท ได้แก่ บทนำ แนวคิด ทฤษฎี งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิธีการดำเนินการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์ และสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผู้วิเคราะห์หวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิเคราะห์ฉบับนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในระดับนโยบาย โดยผู้บริหารใช้ประกอบการกำหนดทิศทางและลำดับความสำคัญของการพัฒนาด้านคุณธรรมและความโปร่งใส ระดับหน่วยงาน โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการติดตามผลรายตัวชี้วัด และระดับปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานด้าน ITA ใช้ประกอบการจัดทำมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัย ตลอดจนเป็นแนวทางให้สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานภาครัฐอื่นนำไปประยุกต์ใช้ หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิเคราะห์ขอน้อมรับข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงต่อไป

Library and Learning, University of Phayao

ทัศนีย์ รังสยาธร

กันยายน 2569

กิตติกรรมประกาศ

งานวิเคราะห์เรื่อง การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้จากการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร การทำผลงานเชิงวิเคราะห์เพื่อการบริหารผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ หลักสูตรต่อเนื่อง นอกเวลาราชการ (ออนไลน์) รุ่นที่ 3 ของที่ประชุมสภาข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ปขมท.)

ผู้วิเคราะห์ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยนเรศวร งานบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา ที่เปิดโอกาสให้ผู้วิเคราะห์ได้ศึกษา ค้นคว้า และจัดทำงานวิเคราะห์ฉบับนี้ และขอขอบพระคุณสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ให้การสนับสนุนงบประมาณในการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมดังกล่าวในระหว่างที่ผู้วิเคราะห์มาช่วยราชการ จนงานวิเคราะห์สำเร็จลุล่วง

ขอขอบพระคุณคณะวิทยากรและผู้ทรงคุณวุฒิของโครงการฝึกอบรม ที่กรุณาถ่ายทอดความรู้และให้คำปรึกษาตลอดการจัดทำงานวิเคราะห์ และขอขอบพระคุณ ดร.จรงค์ศักดิ์ พุมนวน นักวิทยาศาสตร์เชี่ยวชาญพิเศษ คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่กรุณาสละเวลาอ่านและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานวิเคราะห์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือทั้ง 3 ท่าน ได้แก่ นายปภาณภณ ปภังกรภูรินทร์ ผู้อำนวยการกองบริหารงาน คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ดร.จารุวรรณ แดงบุบผา รองคณบดีฝ่ายนวัตกรรมและสร้างสรรค์องค์กร คณะบริหารธุรกิจเศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร และนางสาวอังคณา อังกสิทธิ์ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยนเรศวร

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะทำงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ที่กรุณาให้ข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม รวมทั้งขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและกำลังใจตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน

ท้ายที่สุด ผู้วิเคราะห์หวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิเคราะห์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยนเรศวรและหน่วยงานอื่นที่สนใจ หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิเคราะห์ขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

ทัศนีย์ รังสยาธร

กันยายน 2569

Library and Learning, University of Phayao

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ค
คำนำ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฐ
สารบัญภาพ	ฒ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์	4
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.4 ขอบเขตของการวิเคราะห์	5
1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	5
1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และแหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์	6
1.4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่	8
1.4.4 ขอบเขตด้านเวลา	8
1.5 นิยามศัพท์	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.1 แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)	11
2.2 แนวคิดและหลักเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA)	13
2.2.1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการประเมิน ITA	13
2.2.2 องค์ประกอบของการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	14
2.2.3 แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT)	17
2.2.4 แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT)	19
2.2.5 แบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT)	21

Library and Learning, University of Phayao

2.2.6 โครงสร้างคะแนน และระดับผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 27
2.2.7 การนำผลการประเมิน ITA ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร 30
2.3 แนวคิด Eisenhower Decision Matrix กับการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา 31
2.4 แนวคิดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ 33
2.4.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 33
2.4.2 การวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทาง (Directed Content Analysis) 34
2.5 การประยุกต์ใช้แนวคิด 4M ในการวิเคราะห์การดำเนินงานด้าน ITA 34
2.5.1 แนวคิด 4M ดั้งเดิม 34
2.5.2 การประยุกต์แนวคิด 4M สำหรับการวิเคราะห์การดำเนินงานด้าน ITA 35
2.6 แนวคิดวงจรเดมมิ่ง (PDCA Cycle) 36
2.7 แนวคิดการเปรียบเทียบเพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี 37
2.8 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 39
2.8.1 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) 39
2.8.2 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ 40
2.8.3 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Eisenhower Decision Matrix 43
2.8.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและปัจจัยเชิงระบบ 44
2.8.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบตามกรอบ 4M 45
2.8.6 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดวงจรเดมมิ่ง (PDCA Cycle) 46
2.8.7 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการเปรียบเทียบเพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี 47
2.9 กรอบแนวคิดงานวิเคราะห์ 48
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิเคราะห์ 50
3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์ 50
3.2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และแหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์ 57
3.2.1 ประชากร 57

Library and Learning, University of Phayao

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง 57
3.2.3 แหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์ 58
3.3 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 59
3.3.1 แบบบันทึกข้อมูล 59
3.3.2 เครื่องมือเก็บข้อมูลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 60
3.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 61
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล 63
3.4.1 ระยะที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ 63
3.4.2 ระยะที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 63
3.4.3 จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ 65
3.5 การวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล 66
3.5.1 การวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 66
3.5.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการประเมิน อยู่ในระดับสูง 67
3.5.3 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์และการจัดลำดับความสำคัญของประเด็น ที่ควรพัฒนา 68
3.5.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 70
3.5.5 การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนน ITA อยู่ในระดับสูง 71
3.5.6 การเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัด ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ 72
3.6 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ แหล่งข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ และผลการวิเคราะห์ 73
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ 76
4.1 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 77
4.1.1 ผลการวิเคราะห์คะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมรายปีของมหาวิทยาลัยนเรศวร 77
4.1.2 ผลการวิเคราะห์คะแนนการประเมิน ITA รายด้านของมหาวิทยาลัยนเรศวร 78

Library and Learning, University of Phayao

4.1.3 สรุปประเด็นสำคัญจากแนวโน้มผลการประเมิน ITA 80
4.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่างที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง 82
4.2.1 ผลการเปรียบเทียบคะแนนการประเมิน ITA และคะแนนเฉลี่ยสะสม 3 ปี 82
4.2.2 ผลการวิเคราะห์ช่องว่างของผลการประเมิน ITA ระหว่างมหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง 85
4.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA 87
4.3.1 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์และการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดที่ควรพัฒนา 88
4.3.2 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทาง 94
4.3.3 ผลการจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามกรอบ 4M 97
4.3.4 ผลการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 98
4.3.5 ผลการสังเคราะห์ปัจจัย ข้อจำกัด และประเด็นสำคัญ 99
4.4 การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 103
4.4.1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง 103
4.4.2 การกำหนดนโยบายและการวางแผนด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง 106
4.4.3 โครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานด้าน ITA ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง 109
4.4.4 แนวปฏิบัติที่ดีในการขับเคลื่อนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) 112
4.4.5 การสังเคราะห์องค์ประกอบที่พบร่วมของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง 113
4.4.6 บทเรียนที่สำคัญจากมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง 116
4.5 ผลการวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน 117
4.5.1 การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างปัจจัยและข้อจำกัดที่พบกับแนวปฏิบัติที่ดีและการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนา 118

Library and Learning University of Phayao

4.5.2 แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ตามวงจร PDCA 119
4.5.3 แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามระยะเวลาดำเนินการ 123
4.5.4 สรุปแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA 125
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 126
5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ 126
5.1.1 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 126
5.1.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง 127
5.1.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ 128
5.1.4 ผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง 129
5.1.5 ผลการวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน 130
5.2 การอภิปรายผล 132
5.2.1 ผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ยังมีความผันผวน 132
5.2.2 ช่องว่างของผลการประเมินสะท้อนความแตกต่างด้านความสม่ำเสมอของการดำเนินงาน 133
5.2.3 ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์มีลักษณะเชื่อมโยงกันในหลายมิติ 134
5.2.4 แนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างสะท้อนการบูรณาการ ITA เข้ากับระบบบริหารงาน 135
5.2.5 แนวทางพัฒนาควรมุ่งปรับปรุงระบบและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 136
5.2.6 การอภิปรายเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามกรอบแนวคิดงานวิเคราะห์ 137
5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร 138
5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 139

Library and Learning, University of Phayao

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติงาน 140
5.3.3 ข้อเสนอแนะตามลำดับความสำคัญของตัวชี้วัด 142
5.3.4 ข้อเสนอแนะในการใช้กรอบการวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 142
5.3.5 การนำผลงานวิเคราะห์ไปใช้ประโยชน์ 144
5.4 ข้อจำกัดของการวิเคราะห์ 145
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป 146
บรรณานุกรม 148
ภาคผนวก 153
ภาคผนวก ก การวิเคราะห์ข้อมูลรายมหาวิทยาลัยของกลุ่มตัวอย่างและมหาวิทยาลัยนเรศวร 154
ภาคผนวก ข รหัสผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ 230
ภาคผนวก ค การตรวจสอบองค์ประกอบ กลไกการขับเคลื่อน และแนวปฏิบัติที่ดีด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง 231
ภาคผนวก ง รายละเอียดผลการสังเคราะห์ประเด็นปัญหาและผลการเปรียบเทียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 239
ภาคผนวก จ รายละเอียดแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรตามวงจร PDCA 247
ภาคผนวก ฉ ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC) 257
ภาคผนวก ช แบบบันทึกข้อมูลผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร จากรายงานต้นฉบับในระบบ ITAS ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 287
ภาคผนวก ซ หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ 298
ประวัติผู้วิเคราะห์ 299

Library and Learning, University of Phayao

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 โครงสร้างคะแนน และการคำนวณผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 28

ตารางที่ 2.2 ค่าคะแนน (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) และระดับผลการประเมิน 29

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดที่วิเคราะห์และประเด็นคำถาม 61

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การจัดกลุ่มตัวชี้วัดตามระดับความสำคัญและความเร่งด่วน ตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix 69

ตารางที่ 3.3 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ และผลการวิเคราะห์ 73

ตารางที่ 4.1 คะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 77

ตารางที่ 4.2 คะแนนการประเมิน ITA รายด้านของมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามแบบวัด IIT, EIT และ OIT ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 78

ตารางที่ 4.3 สรุปประเด็นสำคัญจากแนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 80

ตารางที่ 4.4 การเปรียบเทียบผลคะแนนการประเมิน ITA ย้อนหลัง 3 ปี ของมหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 82

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติเชิงพรรณนาของคะแนนการประเมิน ITA เฉลี่ย 3 ปี ของมหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 84

ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร เทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน และค่าเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 85

ตารางที่ 4.7 คะแนนรายตัวชี้วัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร เปรียบเทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 87

ตารางที่ 4.8 การจัดลำดับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของมหาวิทยาลัยนเรศวรตามระดับความสำคัญ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 91

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ 4.9 การจัดลำดับตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยนเรศวรตามระดับความเร่งด่วน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 92
ตารางที่ 4.10 สรุปประเด็นปัญหาและข้อจำกัดที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทาง 95
ตารางที่ 4.11 การจัดหมวดหมู่ประเด็นและปัจจัยที่ค้นพบตามกรอบ 4M 97
ตารางที่ 4.12 การสังเคราะห์ประเด็นสำคัญและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน ITA 100
ตารางที่ 4.13 ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง 104
ตารางที่ 4.14 สรุปบริบทของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง 105
ตารางที่ 4.15 ลักษณะเด่นด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง 106
ตารางที่ 4.16 ผลการสังเคราะห์นโยบายและการวางแผนด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง 108
ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์องค์ประกอบและกลไกการขับเคลื่อนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงาน (ITA) ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง 109
ตารางที่ 4.18 คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) รายหมวด ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 111
ตารางที่ 4.19 รูปแบบการดำเนินงานและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงาน (ITA) ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง 112
ตารางที่ 4.20 องค์ประกอบที่พบร่วมซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานระดับสูงในการขับเคลื่อน การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง 113
ตารางที่ 4.21 ลักษณะร่วมของมหาวิทยาลัยที่มีผลคะแนน ITA อยู่ในระดับสูง 115
ตารางที่ 4.22 การเชื่อมโยงปัจจัยและข้อจำกัดที่พบ แนวปฏิบัติที่ดี และแนวทางการพัฒนา 118
ตารางที่ 4.23 การเชื่อมโยงประเด็นสำคัญกับตัวชี้วัดและข้อคำถามที่เกี่ยวข้อง 120
ตารางที่ 4.24 แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ตามวงจร PDCA (สรุปสาระสำคัญ) 121
ตารางที่ 4.25 แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามระยะเวลาดำเนินการ (ฉบับย่อ) 124
ตารางที่ 5.1 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดที่ได้รับการคัดเลือกจากการวิเคราะห์กับแนวทางการพัฒนา 131
ตารางที่ 5.2 สรุปข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามกรอบระยะเวลาดำเนินการ 143

Library and Learning University of Phayao

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 2.1	กระบวนการ Benchmarking เพื่อการค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี	38
ภาพที่ 2.2	กรอบแนวคิดงานวิเคราะห์	49
ภาพที่ 4.1	แนวโน้มคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568	77
ภาพที่ 4.2	แนวโน้มคะแนนการประเมิน ITA รายด้านของมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามแบบวัด IIT, EIT และ OIT ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568	79
ภาพที่ 4.3	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการประเมิน ITA ย้อนหลัง 3 ปี ของมหาวิทยาลัยนเรศวร และมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568	83
ภาพที่ 4.4	แนวโน้มคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรเทียบกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568	86
ภาพที่ 4.5	แนวโน้มคะแนนตัวชี้วัดด้านการใช้ทรัพย์สินของราชการของมหาวิทยาลัยนเรศวร เทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568	88
ภาพที่ 4.6	แนวโน้มคะแนนตัวชี้วัดด้านการปรับปรุงการทำงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร เทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568	89
ภาพที่ 4.7	แนวโน้มคะแนนตัวชี้วัดด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริตของมหาวิทยาลัยนเรศวร เทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568	89
ภาพที่ 4.8	แนวโน้มคะแนนตัวชี้วัดด้านการใช้งบประมาณของมหาวิทยาลัยนเรศวร เทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568	90
ภาพที่ 4.9	แนวโน้มคะแนนตัวชี้วัดด้านการใช้อำนาจของมหาวิทยาลัยนเรศวร เทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568	90
ภาพที่ 4.10	การจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของตัวชี้วัดที่ควรพัฒนาของมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้วยกรอบ Eisenhower Decision Matrix ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568	93
ภาพที่ 4.11	แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรตามวงจร PDCA	123

Library and Learning, University of Phayao

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ปัจจุบันการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่กำหนดให้รัฐต้องบริหารราชการแผ่นดินด้วยความสุจริต โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชน รวมทั้งพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ที่ส่งเสริมให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลของภาครัฐได้อย่างเปิดเผยและตรวจสอบได้ ตลอดจนพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งกำหนดแนวทางการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล นอกจากนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ พ.ศ. 2561-2580 ยังได้กำหนดให้การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับมาตรฐานธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ โดยคณะรัฐมนตรีมีมติให้หน่วยงานภาครัฐเข้าร่วมการประเมิน ITA อย่างต่อเนื่อง ภายใต้หลักเกณฑ์และเครื่องมือที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติกำหนด และกำหนดเป้าหมายให้หน่วยงานภาครัฐผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับ 85 คะแนนขึ้นไป เพื่อยกระดับคุณธรรม ความโปร่งใส และประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ (สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส, 2567ก)

ในระดับนานาชาติ องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ได้จัดทำดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) เพื่อสะท้อนการรับรู้เกี่ยวกับปัญหาการทุจริตในภาครัฐของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยผลการประเมิน CPI ประจำปี 2025 ซึ่งเผยแพร่เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2569 พบว่า ประเทศไทยได้รับ 33 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน อยู่ในอันดับที่ 116 จาก 182 ประเทศและดินแดน ลดลงจากปีก่อนหน้า (Transparency International, 2026)

ทั้งนี้ ดัชนี CPI เป็นตัวชี้วัดในระดับประเทศที่ใช้ประเมินการรับรู้เกี่ยวกับปัญหาการทุจริตในภาครัฐภาพรวม โดยอาศัยแหล่งข้อมูลและเกณฑ์การประเมินที่แตกต่างจากการประเมิน ITA ซึ่งเป็นการประเมินในระดับหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น การนำเสนอข้อมูล CPI ในงานวิเคราะห์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอข้อมูลสถานการณ์การรับรู้การทุจริตของประเทศไทยในภาพรวมเท่านั้น มิได้มีเจตนาชี้ให้เห็นว่าคะแนน CPI มีความสัมพันธ์โดยตรงหรือส่งผลต่อผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ทั้งนี้ ผลการประเมิน CPI ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และกลไกป้องกันการทุจริตในภาครัฐอย่างต่อเนื่องในระดับประเทศ ขณะที่ในระดับหน่วยงาน การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินและยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล โดยผลการประเมินสามารถใช้เป็นข้อมูลสะท้อนสถานะการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน ช่วยให้หน่วยงานทราบจุดแข็ง ประเด็นที่ควรพัฒนา

Library and Learning University of Phayao

และสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การให้บริการ และการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะได้อย่างเหมาะสม (สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส, 2567ก) นอกจากนี้ การส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของภาครัฐ ยังเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานธรรมาภิบาลและเสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อหน่วยงานภาครัฐในระยะยาว

มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ระบบคุณธรรมและความโปร่งใส ธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติงานและเป็นระบบที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลที่ช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมมหาวิทยาลัยนเรศวรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในฐานะที่มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นหน่วยงานทางการศึกษาของรัฐ มีการจัดการเรียนการสอน ผลิตบัณฑิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้การเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐผ่านทางเว็บไซต์มหาวิทยาลัยนเรศวรและนำไปใช้ประโยชน์ นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนให้เกิดความยั่งยืน ซึ่งมหาวิทยาลัยนเรศวรได้บริหารงานตามหลักของการบริหารราชการแผ่นดินด้วยความสุจริต โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชน โดยให้ความร่วมมือและเข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 โดยมีการประเมิน 3 ส่วน 10 ตัวชี้วัด ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment) หรือแบบวัด IIT เพื่อเก็บข้อมูลจากบุคลากรภายในของหน่วยงานภาครัฐทุกระดับ ได้มีโอกาสสะท้อนและแสดงความคิดเห็นต่อคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานตนเอง โดยสอบถามการรับรู้และความคิดเห็นใน 5 ตัวชี้วัด คือ (1) การปฏิบัติหน้าที่ (2) การใช้งบประมาณ (3) การใช้อำนาจ (4) การใช้ทรัพย์สินของราชการ และ (5) การแก้ไขปัญหาการทุจริต ส่วนที่ 2 แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment) หรือแบบวัด EIT เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้รับบริการหรือผู้ติดต่อหน่วยงานภาครัฐในช่วงปีงบประมาณที่ผ่านมา ได้มีโอกาสสะท้อนและแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยสอบถามการรับรู้และความคิดเห็นใน 3 ตัวชี้วัด คือ (1) คุณภาพการดำเนินงาน (2) ประสิทธิภาพการสื่อสาร และ (3) การปรับปรุงการทำงาน และส่วนที่ 3 แบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment) หรือแบบวัด OIT เพื่อการตรวจสอบระดับการเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐที่เผยแพร่ไว้ทางหน้าเว็บไซต์หลักของหน่วยงานที่เชื่อมโยงไปสู่แหล่งที่อยู่ของการเปิดเผยข้อมูลตาม URL พร้อมคำอธิบายเพิ่มเติมประกอบข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่หน่วยงานเปิดเผยข้อมูลสาธารณะในช่วงปีงบประมาณที่ผ่านมา คือ (1) การเปิดเผยข้อมูล เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐาน การ

Library and Learning University of Phayao

บริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการส่งเสริมความโปร่งใส (2) การป้องกันการทุจริต เกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริตในประเด็นสินบน และการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส (สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส, 2567ก)

จากการเข้าร่วมการประเมิน ITA อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 พบว่า มหาวิทยาลัยนเรศวรมีคะแนนภาพรวมผ่านเกณฑ์ 85 คะแนน 6 ใน 7 ปี โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2565 คะแนนอยู่ในระดับใกล้เคียงกันระหว่าง 86.71–88.46 คะแนน ก่อนลดลงเหลือ 75.48 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ซึ่งเป็นปีเดียวที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ จากนั้นจึงปรับเพิ่มขึ้นเป็น 89.91 และ 91.19 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ พ.ศ. 2568 ตามลำดับ (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ [ป.ป.ช.], 2568) ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า แม้คะแนนภาพรวมจะผ่านเกณฑ์เกือบทุกปี แต่ยังมีความผันผวนระหว่างปีค่อนข้างมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายแบบวัด พบว่าแต่ละแบบวัดมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) ซึ่งสะท้อนการรับรู้ของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ติดต่อกันถึง 6 ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2567 ก่อนเพิ่มขึ้นเป็น 95.15 คะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ขณะที่แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) ผ่านเกณฑ์ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2565 แต่ลดลงต่ำกว่าเกณฑ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2567 ซึ่งเป็นช่วงที่เริ่มมีการแยกการประเมินออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) แม้จะมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดในบรรดา 3 แบบวัด แต่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีค่อนข้างมาก โดยลดลงเหลือ 74.00 คะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ก่อนได้รับคะแนนเต็ม 100 คะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ในระดับตัวชี้วัด พบว่ามีตัวชี้วัด 5 ตัวที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนนตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปจากทั้งหมด 7 ปี โดยตัวชี้วัดการใช้ทรัพย์สินของราชการและการแก้ไขปัญหาการทุจริตมีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ 6 ใน 7 ปี ส่วนตัวชี้วัดการใช้งบประมาณ การใช้อำนาจ และการปรับปรุงการทำงานมีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ 5 ใน 7 ปี ทั้งนี้ ตัวชี้วัดดังกล่าว 4 ใน 5 ตัวเป็นตัวชี้วัดในแบบวัด IIT สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ตัวชี้วัดส่วนใหญ่มีคะแนนผ่านเกณฑ์แล้ว ยกเว้นตัวชี้วัดการปรับปรุงการทำงานที่มีคะแนน 84.17 คะแนน ขณะที่ตัวชี้วัดการป้องกันการทุจริตและประสิทธิภาพการสื่อสารมีคะแนน 85.00 และ 85.97 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในระดับใกล้เคียงเกณฑ์ขั้นต่ำ โดยรายละเอียดคะแนนรายปีจำแนกตามแบบวัดและตัวชี้วัดได้นำเสนอไว้ในบทที่ 4 และภาคผนวก ช

ข้อมูลข้างต้นชี้ให้เห็นว่า การที่คะแนนภาพรวมผ่านเกณฑ์ยังไม่ได้สะท้อนว่าการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยมีความมั่นคงในทุกด้าน เนื่องจากยังคงมีตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ซ้ำเป็นระยะเวลาหลายปี และมีคะแนนที่ผันผวนระหว่างปี ประเด็นดังกล่าวจึงเป็นปัญหาเชิงกระบวนการที่ควรได้รับการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านแนวโน้มของผลการประเมิน การเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง และการวิเคราะห์สาเหตุเชิงกระบวนการของตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่สามารถยกระดับผลการประเมินได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน อันเป็นที่มาของการวิเคราะห์ในครั้งนี้

Library and Learning, University of Phayao

1.2 วัตถุประสงค์

การวิเคราะห์ครั้งนี้ออกแบบเป็น 2 ระยะ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม สามารถนำไปสู่การสังเคราะห์แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานด้าน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยนเรศวร ได้แก่ ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ โดยใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลสาธารณะและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์แนวโน้ม เปรียบเทียบผลการประเมิน และศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี และระยะที่ 2 การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่ออธิบายการดำเนินงาน สาเหตุเชิงลึก และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน ITA และสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานซึ่งไม่สามารถอธิบายได้จากข้อมูลทุติยภูมิเพียงอย่างเดียว โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.2.1 เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 โดยจำแนกคะแนนการประเมิน 3 ส่วน ได้แก่ แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) และแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT)

1.2.2 เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร กับมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568

1.2.3 เพื่อวิเคราะห์สาเหตุเชิงกระบวนการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

1.2.4 เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568

1.2.5 เพื่อวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 ได้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับสาเหตุเชิงกระบวนการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อใช้ประกอบการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3.2 ได้ทราบแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร

1.3.3 ได้แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

Library and Learning, University of Phayao

1.3.4 สามารถนำผลการวิเคราะห์และข้อเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนและขับเคลื่อนการประเมิน ITA เพื่อสนับสนุนการยกระดับผลการประเมินให้เป็นไปตามเกณฑ์และเป้าหมายที่กำหนด

1.3.5 ผลการวิเคราะห์ครั้งนี้จะช่วยสนับสนุนกลไกในการลดความเสี่ยงด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร

1.3.6 ผลการวิเคราะห์ครั้งนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการส่งเสริมวัฒนธรรมคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยนเรศวร

1.4 ขอบเขตของการวิเคราะห์

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิเคราะห์ครั้งนี้มุ่งศึกษาผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITAS) ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ร่วมกับข้อมูลจากเอกสารและแหล่งข้อมูลสาธารณะที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง วิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน และศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้าน ITA เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งการนำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบใช้นามสมมุติแทนชื่อมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้สอดคล้องกับหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ และลดการตีความในลักษณะของการจัดอันดับหรือการเปรียบเทียบเชิงคุณค่าระหว่างสถาบัน

การวิเคราะห์ครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

1.4.1.1 ผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

1.4.1.2 ผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่างที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568

1.4.1.3 ปัจจัย ข้อจำกัด และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

1.4.1.4 แนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้าน ITA ของมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง

1.4.1.5 แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

Library and Learning University of Phayao

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และแหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์

1.4.2.1 ประชากร ได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 32 แห่ง ที่มีผลการประเมิน ITA ที่ปรากฏเป็นหน่วยรับประเมินในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITAS) ครบถ้วนต่อเนื่องในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 โดยผู้วิเคราะห์ตรวจสอบรายชื่อจากฐานข้อมูลผลการประเมิน ITAS ณ วันที่ 9 มีนาคม 2569

1.4.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ มหาวิทยาลัยที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์เชิงรูปธรรมดังนี้

1) มีผลการประเมิน ITA ครบถ้วนและต่อเนื่องในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568

2) นำคะแนนผลการประเมิน ITA ภาพรวมของปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 พ.ศ. 2567 และ พ.ศ. 2568 ของมหาวิทยาลัยในกลุ่มประชากรทั้งหมด 32 แห่ง มารวมกันเป็นคะแนนสะสม 3 ปี แล้วเรียงลำดับจากคะแนนสูงไปต่ำ

3) คัดเลือกมหาวิทยาลัยที่มีคะแนนสะสม 3 ปี สูงสุด 10 อันดับแรก เป็นกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกมีจำนวน 10 แห่ง โดยในการนำเสนอผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ ผู้วิเคราะห์ใช้นามสมมุติเป็นมหาวิทยาลัย A ถึงมหาวิทยาลัย J สำหรับการนำเสนอในตาราง แผนภาพ และเนื้อหาการวิเคราะห์ เพื่อหลีกเลี่ยงการตีความในลักษณะการแข่งขัน การจัดอันดับ หรือการเปรียบเทียบเชิงคุณค่าระหว่างสถาบัน โดยรายชื่อมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างจะแสดงไว้เฉพาะในส่วนที่อธิบายกระบวนการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น

1.4.2.3 แหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์

งานวิเคราะห์ครั้งนี้ใช้แหล่งข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่ ข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิ โดยดำเนินการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ การวิเคราะห์ในระยะนี้เป็นการใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลสาธารณะและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์แนวโน้ม เปรียบเทียบผลการประเมิน และศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี โดยมีแหล่งข้อมูลสำคัญ ดังนี้

(1) รายงานผลการประเมิน ITA จากระบบ ITAS ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช., 2568) ได้แก่

(1.1) ผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มเชิงเวลา และศึกษาพัฒนาการของผลการประเมิน รวมถึงการเกิดซ้ำของประเด็นปัญหาในแต่ละตัวชี้วัด

Library and Learning University of Phayao

(1.2) ผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับสูง ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 โดยใช้คะแนนสะสมระยะเวลา 3 ปี เพื่อเปรียบเทียบและสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี

ทั้งนี้ การเลือกช่วงปี พ.ศ. 2566–2568 เนื่องจากเป็นช่วงที่มีการปรับโครงสร้างการประเมิน โดยมีการแยกแบบวัด EIT เป็น 2 ส่วน ส่งผลให้ข้อมูลมีความสอดคล้องและสามารถเปรียบเทียบได้อย่างเหมาะสม

(2) หลักเกณฑ์ คู่มือ และแนวทางการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการวิเคราะห์ตัวชี้วัด เงื่อนไขการให้คะแนน และโครงสร้างการประเมิน เพื่อให้การวิเคราะห์มีความถูกต้องตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ทั้งนี้ ผู้วิเคราะห์ได้ตรวจสอบคู่มือการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 แล้ว พบการเปลี่ยนแปลงสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ วิธีเก็บข้อมูล ซึ่งสำนักงาน ป.ป.ช. เป็นผู้สุ่มและเก็บข้อมูลแบบวัด IIT เอง และให้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้เก็บข้อมูลแบบวัด EIT น้ำหนักคะแนน ซึ่งปรับเป็น IIT 30 คะแนน EIT 40 คะแนน และ OIT 30 คะแนน และโครงสร้างตัวชี้วัด ซึ่งลดเหลือ 9 ตัวชี้วัด โดยแบบวัด EIT เหลือ 2 ตัวชี้วัด คือ ความสุจริตในการดำเนินงาน และความเสี่ยงในการติดต่อหรือรับบริการ ส่วนค่าเป้าหมาย 85 คะแนนยังคงเดิม (สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส, 2569, น. 13, 23, 38, 66) การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่กระทบการวิเคราะห์ข้อมูลปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 ที่ประกาศผลแล้ว แต่ผู้วิเคราะห์ได้นำมาปรับข้อเสนอแนะในบทที่ 5 ให้ติดตามผลได้ตามหลักเกณฑ์ปีล่าสุด

(3) ข้อมูลและเอกสารสาธารณะจากเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานผลการดำเนินงาน เอกสารเชิงนโยบาย และมาตรการด้านคุณธรรมและความโปร่งใส และข้อมูลที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และสนับสนุนการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนา

ระยะที่ 2 การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ในระยะนี้เป็นการเก็บข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่ออธิบายการดำเนินงาน สาเหตุเชิงลึก และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน ITA และสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน ซึ่งไม่สามารถอธิบายได้จากข้อมูลทุติยภูมิเพียงอย่างเดียว

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคัดเลือกแบบเจาะจงตามบทบาทหน้าที่ รวม 15 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย 3 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ตามแผนที่กำหนดให้ใช้การสนทนากลุ่มและ/หรือการสัมภาษณ์เชิงลึกตามความเหมาะสม และคณะทำงานที่ปฏิบัติงานด้าน ITA 12 คน โดยการสนทนากลุ่ม 2 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน รายละเอียดแสดงในบทที่ 3

การเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะนี้ดำเนินการภายใต้หลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยคำนึงถึงความสมัครใจของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การรักษาความลับของข้อมูล และการไม่ก่อให้เกิดภาระเกินความจำเป็นแก่ผู้เข้าร่วมงานวิเคราะห์

Library and Learning University of Phayao

1.4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิเคราะห์ครั้งนี้ มุ่งศึกษาการดำเนินงานด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ของมหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก โดยใช้ผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นกรณีศึกษา และใช้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่างที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูงในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 เพื่อการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบและการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้าน ITA

1.4.4 ขอบเขตด้านเวลา

การวิเคราะห์ครั้งนี้ ดำเนินการภายใต้กรอบระยะเวลาของการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างเดือนมีนาคม พ.ศ. 2569 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2569 โดยช่วงเดือนมีนาคม–พฤษภาคม พ.ศ. 2569 ใช้เฉพาะข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งสาธารณะ และเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญภายหลังได้รับการรับรองจริยธรรมเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2569

สำหรับข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1) ผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มและการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัด

2) ผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 สำหรับการวิเคราะห์เปรียบเทียบและศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี

1.5 นิยามศัพท์

1.5.1 การประเมิน ITA หมายถึง การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) และแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT)

1.5.2 ตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์การประเมิน ITA หมายถึง ตัวชี้วัดที่มีคะแนนการประเมินต่ำกว่า 85.00 คะแนน โดยค่า 85 คะแนนนี้สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ แผนย่อยการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดเป็นร้อยละของหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ที่ระดับ 85 คะแนนขึ้นไป (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) ทั้งนี้ สำนักงาน ป.ป.ช. มิได้กำหนดเกณฑ์ผ่านรายตัวชี้วัดไว้โดยเฉพาะ ผู้วิเคราะห์จึงนำค่า 85 คะแนน มาใช้เป็นเกณฑ์เชิงปฏิบัติการในการวิเคราะห์ระดับตัวชี้วัด เพื่อระบุตัวชี้วัดที่ควรได้รับการพัฒนา

Library and Learning, University of Phayao

1.5.3 มหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐหรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีผลคะแนนสะสมผลการประเมิน ITA ภาพรวม 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568) สูงสุด 10 อันดับแรก จากมหาวิทยาลัยในกลุ่มประชากร 32 แห่ง และได้รับการคัดเลือกเพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี

1.5.4 แนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA หมายถึง แนวทาง วิธีดำเนินงาน กลไกการบริหารจัดการ หรือกระบวนการทำงานที่ปรากฏในมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง และสามารถนำมาศึกษา เปรียบเทียบ และประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

1.5.5 การพัฒนากระบวนการ หมายถึง การกำหนดแนวทางปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยอาศัยผลการวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน การวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้อง การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง และการสังเคราะห์แนวทางการดำเนินงานภายใต้กรอบวงจร PDCA เพื่อยกระดับคุณธรรม ความโปร่งใส และประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

Library and Learning, University of Phayao

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี งานวิเคราะห์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ หรือการประเมิน ITA ผู้วิเคราะห์ได้ทำการรวบรวมและเรียบเรียงเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการประเมินตัวชี้วัดตามการประเมิน ITA สำหรับการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

2.2 แนวคิดและหลักเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA)

2.2.1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการประเมิน ITA

2.2.2 องค์ประกอบของการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

2.2.3 แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT)

2.2.4 แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT)

2.2.5 แบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT)

2.2.6 โครงสร้างคะแนน และระดับผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

2.2.7 การนำผลการประเมิน ITA ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร

2.3 แนวคิด Eisenhower Decision Matrix กับการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

2.4 แนวคิดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2.4.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2.4.2 การวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทาง (Directed Content Analysis)

2.5 การประยุกต์ใช้แนวคิด 4M ในการวิเคราะห์การดำเนินงานด้าน ITA

2.5.1 แนวคิด 4M ดั้งเดิม

2.5.2 การประยุกต์แนวคิด 4M สำหรับการวิเคราะห์การดำเนินงานด้าน ITA

2.6 แนวคิดวงจรเดมมิ่ง (PDCA Cycle)

2.7 แนวคิดการเปรียบเทียบเพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี

2.8 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8.1 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

Library and Learning, University of Phayao

2.8.2 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

2.8.3 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Eisenhower Decision Matrix

2.8.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและปัจจัยเชิงระบบ

2.8.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบตามกรอบ 4M

2.8.6 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดวงจรเดมมิ่ง (PDCA Cycle)

2.8.7 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการเปรียบเทียบเพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี

2.9 กรอบแนวคิดงานวิเคราะห์

2.1 แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่มุ่งเน้นการใช้อำนาจและการบริหารทรัพยากรขององค์กรอย่างเหมาะสม โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบ และคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ โดยแนวคิดธรรมาภิบาลได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับสากลและระดับประเทศ และถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2545) อธิบายว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง วิธีการใช้อำนาจในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรอย่างเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดของประชาชนและประเทศชาติ และให้ความสำคัญกับความเป็นธรรม ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ขณะที่ในระดับสากล UNESCAP อธิบายธรรมาภิบาลในมิติของโครงสร้าง ความสัมพันธ์ และกระบวนการตัดสินใจของสถาบันทางการเมืองและการบริหาร ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสังคมอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน (UNESCAP, 2009)

ในบริบทของประเทศไทย หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้รับการกำหนดให้เป็นแนวทางสำคัญในการบริหารงานภาครัฐ โดยประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542) หลักนิติธรรมมุ่งให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย กฎ และระเบียบที่เป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับ หลักคุณธรรมเน้นการยึดมั่นในความถูกต้องและความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่ หลักความโปร่งใสให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลและการตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถรับรู้ แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ หลักความรับผิดชอบเน้นการตระหนักถึงหน้าที่และผลของการปฏิบัติงาน และหลักความคุ้มค่ามุ่งให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม

Library and Learning, University of Phayao

ต่อมา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้พัฒนากรอบแนวคิดธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และคุณธรรมจริยธรรม โดยมุ่งให้หน่วยงานภาครัฐมีระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ และตอบสนองต่อประโยชน์ของประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ [ก.พ.ร.], 2555)

ในระดับสากล องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบความซื่อสัตย์สุจริตภาครัฐ (public integrity system) โดยเน้นว่าการส่งเสริมความซื่อสัตย์สุจริตและธรรมาภิบาลจำเป็นต้องอาศัยทั้งนโยบาย กฎหมาย กลไกการกำกับดูแล การประสานงานระหว่างหน่วยงาน การป้องกันความเสี่ยง และการใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ รายงาน Advancing Public Integrity in Thailand สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนากลไกธรรมาภิบาลของประเทศไทยในลักษณะที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน กระบวนการ และกลไกการกำกับดูแล เพื่อให้การดำเนินงานด้านความซื่อสัตย์สุจริตและการป้องกันการทุจริตมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2026)

จากแนวคิดดังกล่าว ธรรมาภิบาลมิได้หมายถึงเพียงการปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบ แต่ครอบคลุมถึงระบบและกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดนโยบายและเป้าหมาย การมอบหมายความรับผิดชอบ การดำเนินงาน การสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูล การกำกับติดตาม ตลอดจนการนำผลการดำเนินงานไปปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวคิดดังกล่าวมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจบริหารสถาบันอุดมศึกษา มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ต้องดำเนินงานภายใต้หลักความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการตรวจสอบได้

ดังนั้น แนวคิดธรรมาภิบาลจึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำความเข้าใจการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ซึ่งเป็นกลไกหนึ่งที่ใช้สะท้อนผลการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ โดยผลการประเมินสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจุดที่ควรปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ รายละเอียดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ องค์ประกอบ เครื่องมือ และตัวชี้วัดของการประเมิน ITA จะนำเสนอในหัวข้อถัดไป

Library and Learning, University of Phayao

2.2 แนวคิดและหลักเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA)

2.2.1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการประเมิน ITA

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) เป็นกลไกเชิงนโยบายที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการป้องกันและลดความเสี่ยงจากการทุจริตประพฤติมิชอบในภาครัฐ โดยมีจุดเริ่มต้นจากการศึกษาด้านความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างระบบการวัดผลที่มีมาตรฐานและอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อสะท้อนระดับธรรมาภิบาลของหน่วยงานรัฐอย่างเป็นรูปธรรม ต่อมา สำนักงาน ป.ป.ช. ได้ขยายกรอบการพัฒนา ITA โดยแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับคณะกรรมการต่อต้านการทุจริตและสิทธิพลเมืองของสาธารณรัฐเกาหลี (Anti-Corruption and Civil Rights Commission: ACRC) และนำไปสู่การบูรณาการแนวคิดด้านการประเมินความโปร่งใสของประเทศไทยเข้ากับแนวคิดการประเมินคุณธรรมในการดำเนินงานของประเทศเกาหลีใต้ อันเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาเครื่องมือ ITA ที่มีความเหมาะสมกับบริบทการบริหารราชการของไทย และสามารถสะท้อนพฤติกรรมเชิงระบบ รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทุจริตได้อย่างครอบคลุม ในระยะแรก การประเมิน ITA ใช้กรอบดัชนีหลัก 5 ดัชนี ครอบคลุมมิติความโปร่งใส ความพร้อมรับผิด ความปลอดจากการทุจริต วัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร และคุณธรรมในการทำงานของหน่วยงาน โดยออกแบบตัวชี้วัดย่อยเพื่อสะท้อนกระบวนการทำงาน การบริหารจัดการทรัพยากร พฤติกรรมของบุคลากรภาครัฐอย่างเป็นระบบ และเก็บข้อมูลด้วยเครื่องมือสำรวจ 3 ประเภท ได้แก่ การประเมินจากหลักฐานเชิงประจักษ์ การสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน และการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและความรอบด้านของผลการประเมิน ภายหลังจากการทดลองใช้ในช่วงแรก การประเมิน ITA ได้รับการยกระดับสถานะจากระบบสมัครใจเป็นระบบภาคบังคับตามมติคณะรัฐมนตรีในปี พ.ศ. 2559 (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2559) ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐทุกแห่งต้องเข้าร่วมการประเมินอย่างเป็นทางการและต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของ ITA ในฐานะเครื่องมือเชิงนโยบายที่ใช้กำกับและส่งเสริมมาตรฐานธรรมาภิบาลของภาครัฐในระดับประเทศอย่างชัดเจน โดยในปี พ.ศ. 2561 สำนักงาน ป.ป.ช. ได้ปรับปรุงกรอบแนวคิดการประเมินครั้งสำคัญ จาก 5 ดัชนี เป็น 10 ตัวชี้วัด และพัฒนาเครื่องมือการประเมินให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลด้านการต่อต้านการทุจริต โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Integrity and Transparency Assessment System (ITAS) มาใช้เป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บ วิเคราะห์ และบริหารจัดการข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความตรวจสอบได้ของกระบวนการประเมิน นอกจากนี้ แผนแม่บทตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการต่อต้านการทุจริต ได้กำหนดให้ ITA เป็นตัวชี้วัดหลัก ในการมุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นคุณธรรม ความรับผิดชอบ และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ (สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส, 2567ข)

Library and Learning University of Phayao

การประเมิน ITA ได้ถูกยกระดับให้เป็นตัวชี้วัดสำคัญของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) ประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยที่กระบวนการจัดเก็บข้อมูล การสำรวจ และการประเมินผล ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2564 สำนักงาน ป.ป.ช. ยังคงดำเนินการในรูปแบบการจัดจ้างคณะที่ปรึกษาการประเมิน (Third Party) จากสถาบันอุดมศึกษาหรือสถาบันวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการวิจัยประเมินผล ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2568 ยังคงกำหนดกรอบหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงและต่อเนื่องจากการดำเนินการที่ผ่านมา แต่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและบทบาทของผู้จัดเก็บข้อมูลและประเมินผลมาเป็นการดำเนินการเองโดยสำนักงาน ป.ป.ช. ได้มอบหมายสำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการจัดเก็บข้อมูลและประเมินผลหน่วยงานภาครัฐส่วนกลาง รวมถึงทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารจัดการการประเมิน ITA ทั้งระบบ โดยสำนักงาน ป.ป.ช. ได้มีการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับผ่านการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ ตลอดจนมีการกำกับติดตามการปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาตลอดระยะเวลาการประเมิน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการประเมิน ITA ให้แก่หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศจะเป็นการดำเนินการที่มีความถูกต้องเป็นไปตามหลักวิชาการ มีประสิทธิภาพ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน (สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส, 2567ข)

Library and Learning University of Phayao

2.2.2 องค์ประกอบของการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก และการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะของหน่วยงาน เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสอย่างรอบด้าน ทั้งในมิติของการรับรู้ ประสบการณ์การรับบริการ และความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ

ในงานวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิเคราะห์ใช้องค์ประกอบและเกณฑ์การประเมินตามประกาศหลักเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส, 2567ก) ซึ่งประกอบด้วยการประเมิน 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment: IIT) เป็นแบบวัดที่ให้ผู้ตอบเลือกตัวเลือกคำตอบตามการรับรู้หรือประสบการณ์ของตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในที่มีต่อหน่วยงานตนเองใน 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดการปฏิบัติหน้าที่ ตัวชี้วัดการใช้งบประมาณ ตัวชี้วัดการใช้อำนาจ ตัวชี้วัดการใช้ทรัพย์สินของราชการ และตัวชี้วัดการแก้ไขปัญหาการทุจริต

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน หมายถึง บุคลากรหน่วยงานภาครัฐ ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ผู้อำนวยการ/หัวหน้า ข้าราชการ/พนักงาน ไปจนถึงลูกจ้าง/พนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานภาครัฐมาเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี

จำนวนผู้ตอบขั้นต่ำของแบบวัด IIT ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของจำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในทั้งหมด จำนวนไม่น้อยกว่า 30 คน กรณีหน่วยงานมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในมากกว่า 2,000 คน ให้เก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในไม่น้อยกว่า 400 คน

วิธีการรวบรวมข้อมูลแบบวัด IIT เป็นบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่จะประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรภายในได้มีโอกาสได้เข้ามามีส่วนร่วมสะท้อนความคิดเห็นต่อการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน และจะต้องกำกับติดตามให้เข้ามาตอบตามระยะเวลาที่กำหนดให้ได้มากที่สุด โดยจะต้องไม่น้อยกว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด

ส่วนที่ 2 แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment: EIT) เป็นแบบวัดที่ให้ผู้ตอบเลือกตัวเลือกคำตอบตามการรับรู้ของตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่มีต่อหน่วยงานที่ประเมิน ใน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการสื่อสาร และตัวชี้วัดการปรับปรุงการทำงาน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก หมายถึง บุคคล นิติบุคคล บริษัทเอกชน หรือหน่วยงานของรัฐอื่นที่เคยมารับบริการ หรือมาติดต่อตามภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ รวมไปถึงพนักงานจ้างเหมาบริการ ในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (ในช่วงปีงบประมาณที่ประเมิน) รวมไปถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางใดทางหนึ่งหรือได้รับผลกระทบจากการกำหนดนโยบายการปฏิบัติหน้าที่ หรือการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน

วิธีการรวบรวมข้อมูลแบบวัด EIT การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบวัด EIT จะมีการจำแนกออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ส่วนที่ 1 เรียกว่า แบบวัด EIT ส่วนที่ 1 เป็นบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่จะได้ประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้รับบริการหรือติดต่อราชการกับหน่วยงานได้มีโอกาสได้เข้ามามีส่วนร่วมสะท้อนความคิดเห็นต่อการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน โดยหน่วยงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ช่องทางการเข้าตอบแบบวัด EIT ให้แก่ผู้รับบริการหรือติดต่อราชการของหน่วยงานอย่างทั่วถึง หรือผู้รับบริการหรือผู้ติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐสามารถเข้ามาตอบแบบวัด EIT ด้วยตนเองทางระบบ ITAS

จำนวนผู้ตอบขั้นต่ำของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 เป็นไปตามที่สำนักงาน ป.ป.ช. กำหนด เพื่อสร้างมาตรฐานการเก็บข้อมูลให้มีความน่าเชื่อถือ ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 84 แห่ง จำนวนขั้นต่ำ 400 คน ยกเว้น 1) สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน 2) สถาบันการพยาบาลศรีสวรินทิรา สภากาชาดไทย 3) สถาบันดนตรีกัลยาณิวัฒนา โดยพิจารณาจากแนวทางการกำหนดกรอบการจัดสรรงบประมาณจังหวัดและกลุ่มจังหวัดของสำนักงานคณะกรรมการสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่หน่วยงาน

Library and Learning University of Phayao

ระบุในระบบ ITAS ย้อนหลัง 3 ปี สถิติผู้รับบริการของหน่วยงานภาครัฐผ่านการตอบแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะของปี พ.ศ. 2567 ฐานข้อมูลงานบริการที่มีการอนุมัติ อนุญาตของหน่วยงานภาครัฐ และฐานข้อมูลหน่วยงานที่มีการให้บริการผ่านระบบ E-Service ที่จัดทำโดยสำนักงาน ก.พ.ร. โดยหน่วยงานส่งเสริมให้ผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่อกับหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการสะท้อนความคิดเห็นต่อการดำเนินงานและการบริหารงาน และกำกับติดตามให้เข้ามาตอบตามระยะเวลาที่กำหนดให้ได้มากที่สุด โดยจะต้องไม่น้อยกว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำตามที่กำหนด

แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ส่วนที่ 2 เรียกว่า แบบวัด EIT ส่วนที่ 2 เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมินที่จะมีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย คัดเลือก และจัดเก็บข้อมูล จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางใดทางหนึ่งหรือได้รับผลกระทบจากการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติหน้าที่ หรือการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน

จำนวนผู้ตอบขั้นต่ำของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 กำหนดไว้ที่จำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของจำนวนผู้ตอบขั้นต่ำของการตอบแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 แต่จะต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า 20 คน และในกรณีที่ สำนักงาน ป.ป.ช. กำหนดให้หน่วยงานต้องประชาสัมพันธ์ให้มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเข้าตอบแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 จำนวนมากกว่า 200 คน สำนักงาน ป.ป.ช. ต้องดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ผ่านการเข้าตอบแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 ไม่น้อยกว่า 40 คน โดยผู้ประเมินประสานงานข้อมูลเพื่อวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่สำคัญของหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน และสัมภาษณ์หรือเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่สำคัญตามระยะเวลาที่กำหนด จากนั้นบันทึกข้อมูลในระบบ ITAS

ส่วนที่ 3 แบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT) เป็นแบบวัดที่ให้ผู้ตอบแสดงหลักฐานว่ามีการเปิดเผยข้อมูลตามที่กำหนดต่อสาธารณชนผ่านการระบุ URL ที่เชื่อมโยงไปยังเว็บไซต์หลักของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้ในการสื่อสารต่อสาธารณะลงในระบบ ITAS โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลจากเว็บไซต์ของหน่วยงาน และประเมินระดับการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะของหน่วยงานในรอบปีงบประมาณที่หน่วยงานใช้ในการบริหารราชการ โดยประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้จากเว็บไซต์หลักใน 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดการเปิดเผยข้อมูล และตัวชี้วัดการป้องกันการทุจริต

หลักเกณฑ์การตอบแบบวัด OIT โดยการตอบและอนุมัติแบบวัด OIT เป็นบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่จะรายงานข้อมูลเพื่อแสดงให้เห็นว่าได้มีการเผยแพร่ข้อมูลหรือการดำเนินการต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข โดยหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่มีความครบถ้วนตามองค์ประกอบด้านข้อมูลที่ระบุ URL ที่เป็นเว็บไซต์หลักของหน่วยงาน ต้องรักษาและคงสภาพเว็บไซต์ให้สามารถเข้าถึงได้ทุกช่วงเวลา และต้องเข้าถึงข้อมูลผ่าน URL ที่หน่วยงานระบุในระบบ ITAS ได้

เงื่อนไขการตอบแบบวัด OIT โดยแอดมินของหน่วยงานจะเป็นผู้ระบุ URL ของข้อมูลที่มีความครบถ้วนตามองค์ประกอบด้านข้อมูลของแต่ละข้อคำถามลงในระบบ ITAS และผู้บริหารของหน่วยงานเป็นผู้

Library and Learning University of Phayao

ตรวจสอบเพื่อยืนยันความครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลและอนุมัติคำตอบทุกข้อในแบบวัด OIT ให้เสร็จสิ้นตามขั้นตอน ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด กรณีหน่วยงานไม่สามารถดำเนินการอนุมัติแบบวัด OIT ตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด ผลคะแนนในส่วนของแบบวัด OIT ของหน่วยงาน จะเป็น 0 คะแนน ตามเงื่อนไขและไม่สามารถขอชี้แจงเพิ่มเติมแบบวัด OIT ได้ทุกกรณี โดยสำนักงาน ป.ป.ช. จะดำเนินการอนุมัติแบบวัด OIT ณ วันและเวลาที่สิ้นสุดการดำเนินการตอบและอนุมัติแบบวัด OIT เพื่อให้ผู้ประเมินให้ข้อเสนอแนะการเปิดเผยข้อมูลตามแบบวัด OIT ของหน่วยงาน

เงื่อนไขการให้คะแนน กรณี 0 คะแนน หน่วยงานไม่มีการเปิดเผยข้อมูล และการตอบแบบวัด OIT ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เปิดเผยข้อมูลไม่ครบถ้วนตามองค์ประกอบด้านข้อมูลที่กำหนด หรือไม่เป็นไปตามเงื่อนไขหลักเกณฑ์ของระดับคะแนน 100 คะแนน

เงื่อนไขการคำนวณและแสดงผลการประเมิน ITA

1) กรณีหน่วยงานมีจำนวนผู้ตอบแบบวัด IIT น้อยกว่าจำนวนขั้นต่ำที่กำหนด ผลคะแนนของแบบวัด IIT จะเป็น 0 คะแนน

2) กรณีหน่วยงานมีจำนวนผู้ตอบแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 น้อยกว่าจำนวนขั้นต่ำที่กำหนด ผลคะแนนของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 จะเป็น 0 คะแนน

3) กรณีหน่วยงานมีจำนวนผู้ตอบแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 น้อยกว่าจำนวนขั้นต่ำที่กำหนด ผลคะแนนของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 จะเป็น 0 คะแนน

4) กรณีหน่วยงานไม่ได้อนุมัติแบบวัด OIT ตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด ผลคะแนนของแบบวัด OIT จะเป็น 0 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

2.2.3 แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT)

แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment: IIT) เป็นการประเมินการรับรู้ของบุคลากรภายในหน่วยงานต่อการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร ครอบคลุมการปฏิบัติหน้าที่ การใช้งบประมาณ การใช้อำนาจ การใช้ทรัพย์สินของราชการ และการแก้ไขปัญหาการทุจริต เพื่อสะท้อนมุมมองของบุคลากรต่อกระบวนการดำเนินงานและธรรมาภิบาลของหน่วยงาน รายละเอียดตัวชี้วัดมีดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 การปฏิบัติหน้าที่ เป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการรับรู้ของบุคลากรภายในหน่วยงาน ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรอื่น ในหน่วยงานของตนเอง ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยยึดหลักตามมาตรฐาน มีความโปร่งใส ปฏิบัติงานหรือดำเนินการตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด และจะต้องเป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้มาติดต่อทั่วไปหรือผู้มาติดต่อที่รู้จักกันเป็นการส่วนตัว

นอกจากนี้ ยังประเมินการรับรู้ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเรียก รับสินบน เพื่อแลกกับการปฏิบัติหน้าที่หรือที่อาจส่งผลให้มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่เป็นธรรมเพื่อเป็นการตอบแทน ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ ดังนี้

ข้อ i1 การปฏิบัติงานหรือให้บริการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านเป็นไปตามขั้นตอนและระยะเวลา มากน้อยเพียงใด

ข้อ i2 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม ต่อผู้ที่มาติดต่อหรือผู้รับบริการ มากน้อยเพียงใด

ข้อ i3 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการเรียก รับสินบนเพื่อแลกกับการปฏิบัติงานหรือการให้บริการหรือไม่

ตัวชี้วัดที่ 2 การใช้งบประมาณ เป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการรับรู้ของบุคลากรภายในหน่วยงานต่อการดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงานของตนเอง ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงานอย่างคุ้มค่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และไม่เอื้อประโยชน์แก่ตนเองหรือพวกพ้อง หรือการเบิกจ่ายเงินอย่างไม่ถูกต้อง ตลอดจนกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการตรวจรับพัสดุด้วย ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ ดังนี้

ข้อ i4 หน่วยงานของท่าน ใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์ มากน้อยเพียงใด

ข้อ i5 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการเบิกจ่ายเงินเป็นเท็จ เช่น ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าวัสดุอุปกรณ์ หรือค่าเดินทาง ฯลฯ มากน้อยเพียงใด

ข้อ i6 หน่วยงานของท่าน มีการใช้งบประมาณหรือการจัดซื้อจัดจ้างที่เอื้อประโยชน์ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง มากน้อยเพียงใด

ตัวชี้วัดที่ 3 การใช้อำนาจ เป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการรับรู้ของบุคลากรภายในหน่วยงานต่อการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตนเอง ในประเด็นที่มีการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในธุระส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาหรือทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้ ยังประเมินเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง ที่อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือพวกพ้อง หรือมีพฤติกรรมการให้หรือรับสินบน ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ ดังนี้

ข้อ i7 ท่านเคยถูกผู้บังคับบัญชาของท่าน สั่งให้ทำธุระส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาหรือพวกพ้องบ่อยครั้งมากน้อยเพียงใด ผู้บังคับบัญชาหมายถึง ผู้ที่มีอำนาจ สั่งการ บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาไปจนถึงผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน

ข้อ i8 ท่านเคยถูกผู้บังคับบัญชาของท่านสั่งให้ทำในสิ่งที่เป็นการทุจริตหรือประพฤติมิชอบบ่อยครั้งมากน้อยเพียงใด ผู้บังคับบัญชาหมายถึง ผู้ที่มีอำนาจ สั่งการ บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชา ไปจนถึงผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน

Library and Learning, University of Phayao

ข้อ i9 การบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของท่าน มีการให้หรือรับสินบน เพื่อแลกกับการบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งหรือไม่

ตัวชี้วัดที่ 4 การใช้ทรัพย์สินของราชการ เป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการรับรู้ของบุคลากรภายในหน่วยงานต่อการใช้ทรัพย์สินของราชการ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทางในการใช้ทรัพย์สินของราชการอย่างถูกต้องให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานได้รับทราบและยึดถือปฏิบัติ ซึ่งควรจะต้องส่งเสริมให้การใช้ทรัพย์สินของราชการเป็นไปอย่างถูกต้อง มีความสะดวก และการกำกับดูแลและตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินของราชการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันไม่ให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานมีการใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ ดังนี้

ข้อ i10 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการขอยืมหรือขอใช้ ทรัพย์สินของหน่วยงาน อย่างถูกต้องตามขั้นตอน/แนวปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด

ข้อ i11 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน เคยนำทรัพย์สินของหน่วยงานไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว บ่อยครั้งมากน้อยเพียงใด

ข้อ i12 การกำกับดูแลและตรวจสอบทรัพย์สินของหน่วยงาน สามารถป้องกันการนำทรัพย์สินของหน่วยงานไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัวได้ มากน้อยเพียงใด

ตัวชี้วัดที่ 5 การแก้ไขปัญหาการทุจริต เป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการรับรู้ของบุคลากรภายในหน่วยงานต่อการแก้ไขปัญหาการทุจริตของหน่วยงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญของผู้บริหารสูงสุดในการต่อต้านการทุจริตอย่างจริงจัง และความพยายามของหน่วยงานในการป้องกันการทุจริตโดยการจัดทำมาตรการภายในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึง การส่งเสริมการให้ข้อมูล เบาะแส หรือร้องเรียนการทุจริตของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน และมีการตรวจสอบและลงโทษอย่างจริงจังเมื่อพบว่ามีเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานกระทำผิด ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ ดังนี้

ข้อ i13 ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของท่าน ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาการทุจริตมากน้อยเพียงใด

ข้อ i14 ท่านคิดว่าการดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริตของหน่วยงานท่าน สามารถป้องกันได้มากน้อยเพียงใด

ข้อ i15 ท่านเชื่อมั่นในกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบภายในหน่วยงานของท่าน มากน้อยเพียงใด

2.2.4 แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT)

แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment: EIT) เป็นการประเมินการรับรู้ของผู้รับบริการ ผู้มาติดต่อ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่มีต่อการ

Library and Learning University of Phayao

ดำเนินงานของหน่วยงาน โดยมุ่งประเมินคุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการสื่อสาร และการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น รายละเอียดตัวชี้วัดมีดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 6 คุณภาพการดำเนินงาน เป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการรับรู้ของผู้รับบริการ ผู้มาติดต่อ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานต่อคุณภาพการดำเนินงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เป็นไปตามมาตรฐาน ขั้นตอน และระยะเวลาที่กำหนด และจะต้องเป็นไปอย่างเท่าเทียมกันไม่เลือกปฏิบัติ รวมถึงพฤติกรรมการถูกเจ้าหน้าที่เรียกรับสินบนเพื่อแลกกับการให้บริการหรือปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ ดังนี้

ข้อ e1 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานหรือให้บริการแก่ท่าน เป็นไปตามขั้นตอนและระยะเวลา

ข้อ e2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานหรือให้บริการแก่ท่านและผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน

ข้อ e3 ท่านเคยถูกเจ้าหน้าที่เรียกรับสินบน เพื่อแลกกับการปฏิบัติงานหรือให้บริการแก่ท่านหรือไม่

ตัวชี้วัดที่ 7 ประสิทธิภาพการสื่อสาร เป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการรับรู้ของผู้รับบริการ ผู้มาติดต่อ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเผยแพร่ข้อมูลของหน่วยงานในเรื่องต่าง ๆ ต่อสาธารณชน ผ่านช่องทางที่หลากหลาย สามารถเข้าถึงได้ง่ายและไม่ซับซ้อน โดยข้อมูลที่เผยแพร่จะต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนหรือผู้รับบริการควรได้รับทราบอย่างชัดเจน ในขณะเดียวกันหน่วยงานจะต้องมีการอธิบายหรือชี้แจงต่อประชาชนได้อย่างชัดเจนด้วย ประกอบด้วยคำถาม จำนวน 3 ข้อ ดังนี้

ข้อ e4 หน่วยงานมีช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย

ข้อ e5 หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนหรือผู้รับบริการควรได้รับทราบอย่างชัดเจน

ข้อ e6 เจ้าหน้าที่สามารถสื่อสาร ตอบข้อซักถาม หรือให้คำอธิบายแก่ท่านได้อย่างชัดเจน

ตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงาน เป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการรับรู้ของผู้รับบริการ ผู้มาติดต่อ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานต่อการปรับปรุงการทำงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาหน่วยงาน ทั้งการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และกระบวนการทำงาน ขั้นตอน วิธีการบริการและการพัฒนาการให้บริการผ่านทางออนไลน์ให้สะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้ดีขึ้นและเกิดความโปร่งใสมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ ดังนี้

ข้อ e7 หน่วยงานมีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงาน

Library and Learning, University of Phayao

ข้อ e8 หน่วยงานมีการปรับปรุงการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อประชาชน

ข้อ e9 หน่วยงานมีการพัฒนาการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ให้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

2.2.5 แบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT)

แบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT) เป็นการประเมินระดับการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานผ่านเว็บไซต์หรือช่องทางสาธารณะ โดยมุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญและเป็นปัจจุบัน เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล ตรวจสอบการดำเนินงาน และมีส่วนร่วมในการติดตามการบริหารงานของหน่วยงานได้

รายละเอียดของแบบวัด OIT ที่นำเสนอในหัวข้อนี้อ้างอิงตามหลักเกณฑ์การประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ซึ่งเป็นกรอบในการอธิบายโครงสร้างการประเมินในปีล่าสุด ในการวิเคราะห์ผลการประเมินย้อนหลังของมหาวิทยาลัยนเรศวรในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 ผู้วิเคราะห์พิจารณาผลคะแนนในระดับตัวชี้วัดเป็นสำคัญ และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของข้อคำถาม องค์ประกอบ และแนวทางการประเมินที่ปรับปรุงในแต่ละปีประกอบการวิเคราะห์ เพื่อให้การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละช่วงเวลา

แบบวัด OIT ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 9 การเปิดเผยข้อมูล เป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานให้สาธารณชนได้รับทราบใน 5 ประเด็น คือ

ตัวชี้วัดย่อยที่ 9.1 ข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่

(1) ข้อมูลพื้นฐาน

ข้อ o1 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงแผนผังโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของหน่วยงาน แสดงตำแหน่งที่สำคัญและการแบ่งส่วนงานภายใน และแสดงข้อมูลเฉพาะที่อธิบายถึงหน้าที่และอำนาจของหน่วยงาน

ข้อ o2 ข้อมูลผู้บริหาร โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงข้อมูลของผู้บริหารสูงสุดและผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารของหน่วยงาน อย่างน้อยประกอบด้วย (1) ผู้บริหารสูงสุด (2) รองผู้บริหารสูงสุด และแสดงข้อมูลของผู้บริหารแต่ละคน อย่างน้อยประกอบด้วย (1) ชื่อ-นามสกุล (2) ตำแหน่ง (3) รูปถ่าย และ (4) ช่องทางการติดต่อ

ข้อ o3 ข้อมูลการติดต่อ โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงข้อมูลการติดต่อของหน่วยงาน อย่างน้อยประกอบด้วย (1) ที่อยู่หน่วยงาน (2) หมายเลขโทรศัพท์ (3) E-mail ของหน่วยงาน (4) แผน

Library and Learning, University of Phayao

ที่ตั้ง และแสดงช่องทางการสอบถามข้อมูลต่าง ๆ และหน่วยงานสามารถสื่อสารให้คำตอบกับผู้สอบถามได้ โดยมีลักษณะเป็นการสื่อสารได้สองทาง (Q&A) ที่สามารถเข้าถึงหรือเชื่อมโยงไปยังช่องทางข้างต้นได้จากเว็บไซต์หลัก

(2) การประชาสัมพันธ์

ข้อ o4 ข่าวประชาสัมพันธ์ โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่หรือภารกิจของหน่วยงาน และแสดง QR code แบบวัด EIT ของหน่วยงานที่ดาวน์โหลดจากระบบ ITAS ไว้บนหน้าแรกของเว็บไซต์หลักของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้รับบริการหรือติดต่อราชการมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการประเมิน ITA ของหน่วยงานเป็นข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2568

ตัวชี้วัดย่อยที่ 9.2 การบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณ ได้แก่

(1) แผนการดำเนินงานและงบประมาณ

ข้อ o5 แผนยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนาหน่วยงาน โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูลแสดงแผนการดำเนินภารกิจของหน่วยงานที่มีระยะมากกว่า 1 ปี อย่างน้อยประกอบด้วย (1) ยุทธศาสตร์หรือแนวทาง (2) เป้าหมาย (3) ตัวชี้วัด และเป็นแผนที่มีระยะเวลาบังคับใช้ครอบคลุมปี พ.ศ. 2568

ข้อ o6 แผนและความก้าวหน้าในการดำเนินงานและการใช้งบประมาณประจำปี พ.ศ. 2568 โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงแผนการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน ประจำปี พ.ศ. 2568 อย่างน้อยประกอบด้วย (1) โครงการหรือกิจกรรม (2) งบประมาณแต่ละโครงการหรือกิจกรรม (3) ช่วงระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ละโครงการหรือกิจกรรม แสดงผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2568 ที่มีเนื้อหาหรือรายละเอียดความก้าวหน้า อย่างน้อยประกอบด้วย (1) ผลการดำเนินงานของแต่ละโครงการหรือกิจกรรม และ (2) ผลการใช้จ่ายงบประมาณที่ใช้ดำเนินงานแต่ละโครงการหรือกิจกรรม

ข้อ o7 รายงานผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2567 โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงผลการดำเนินงานตามแผนดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2567 อย่างน้อยประกอบด้วย (1) ผลการดำเนินงานของแต่ละโครงการหรือกิจกรรม (2) งบประมาณที่ได้รับจัดสรรแต่ละโครงการหรือกิจกรรม (3) ผลการใช้จ่ายงบประมาณที่ใช้ดำเนินงานแต่ละโครงการหรือกิจกรรม และ(4) ช่วงระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ละโครงการหรือกิจกรรม

(2) การปฏิบัติงาน

ข้อ o8 คู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูลแสดงคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานใช้ยึดถือปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน อย่างน้อยประกอบด้วย (1) ชื่องาน (2) วิธีการขั้นตอนการปฏิบัติงาน (3) ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และ (4) กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

Library and Learning, University of Phayao

(3) การให้บริการ หมายถึง การให้บริการ หรือการให้บริการข้อมูลตามอำนาจหน้าที่หรือภารกิจตามกฎหมายของหน่วยงาน สำหรับหน่วยงานที่มีการให้บริการหรือการให้บริการข้อมูลเป็นจำนวนมาก อาจมุ่งเน้นเผยแพร่การให้บริการหรือการให้บริการข้อมูลที่มีความสำคัญต่อภารกิจของหน่วยงาน

ข้อ o9 คู่มือหรือแนวทางการขอรับบริการสำหรับผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่อ โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงคู่มือการขอรับบริการหรือแนวทางการปฏิบัติที่ผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่อกับหน่วยงานใช้เป็นข้อมูลในการขอรับบริการหรือติดต่อกับหน่วยงาน ที่มีรายละเอียดของแต่ละงาน อย่างน้อยประกอบด้วย (1) ชื่องาน (2) วิธีการขั้นตอนการขอรับบริการ (3) ระยะเวลาที่ใช้ในการขอรับบริการ (4) ช่องทางให้บริการ เช่น สถานที่ ส่วนงานที่รับผิดชอบ E-service One Stop Service (5) ค่าธรรมเนียม และ(6) รายการเอกสารหลักฐานประกอบการยื่นคำขอรับบริการ

ข้อ o10 E–Service โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงระบบการให้บริการ ผ่านช่องทางออนไลน์ ที่ผู้ขอรับบริการไม่ต้องเดินทางมายังจุดให้บริการ แสดงรายละเอียดวิธีการใช้งานระบบการให้บริการ และสามารถเข้าถึงหรือเชื่อมโยงไปยังช่องทางข้างต้นได้จากเว็บไซต์หลักของหน่วยงาน

ข้อ o11 ข้อมูลสถิติการให้บริการ โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงข้อมูลสถิติของปี พ.ศ. 2567 ที่ผู้รับบริการมาขอรับบริการ ณ จุดให้บริการ (Walk in) อย่างน้อยประกอบด้วย (1) ชื่องาน (2) จำนวนผู้รับบริการที่เข้ามารับบริการ ณ จุดให้บริการ (Walk-in) และแสดงข้อมูลสถิติการขอรับบริการผ่านช่องทาง E-service อย่างน้อยประกอบด้วย (1) ชื่องาน (2) จำนวนผู้รับบริการผ่านช่องทาง E-Service

ตัวชี้วัดย่อยที่ 9.3 การจัดซื้อจัดจ้าง

ข้อ o12 รายการการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุ และความก้าวหน้าการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุ โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงรายการการจัดซื้อจัดจ้างฯ ในปี พ.ศ. 2568 ของหน่วยงานในประเภทงบรายจ่ายหมวดงบลงทุนที่จะมีการดำเนินการในปี พ.ศ. 2568 ที่มีวงเงินสูงสุดอย่างน้อย 100 รายการ อย่างน้อยประกอบด้วย (1) ชื่อรายการของงานที่ซื้อหรือจ้าง (2) วงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร (บาท) (3) แหล่งที่มาของงบประมาณ (4) สถานะการจัดซื้อจัดจ้าง และแสดงความก้าวหน้าการจัดซื้อจัดจ้างฯ ของหน่วยงานในประเภทงบรายจ่ายหมวดงบลงทุนที่มีการลงนามในสัญญาแล้ว ณ วันที่ 31 มีนาคม 2568 อย่างน้อยประกอบด้วย (1) วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง (2) ราคากลาง (บาท) (3) ราคาที่ตกลงซื้อหรือจ้าง (บาท) (4) รายชื่อผู้ประกอบการที่ได้รับการคัดเลือก (5) เลขที่โครงการในระบบ e-GP

ข้อ o13 รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุประจำปี พ.ศ. 2567 โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงผลการจัดซื้อจัดจ้างฯ ในปี พ.ศ. 2567 ของหน่วยงานในประเภทงบรายจ่ายหมวดงบลงทุน ประจำปี พ.ศ. 2567 ที่มีวงเงินสูงสุดอย่างน้อย 100 รายการ อย่างน้อยประกอบด้วย (1) ชื่อรายการของงานที่ซื้อหรือจ้าง (2) วงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร (บาท) (3) แหล่งที่มาของงบประมาณ (4) สถานะการจัดซื้อจัดจ้างฯ (5) วิธีการจัดซื้อจัดจ้างฯ (6) ราคากลาง (บาท) (7) ราคาที่ตกลงซื้อหรือจ้าง (บาท) (8) รายชื่อผู้ประกอบการที่

Library and Learning University of Phayao

ได้รับการคัดเลือก (9) เลขที่โครงการในระบบ e-GP

ตัวชี้วัดย่อยที่ 9.4 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่

(1) แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อ o14 แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีองค์ประกอบข้อมูลแสดงแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งบังคับใช้ในปี พ.ศ. 2568 อย่างน้อยประกอบด้วย (1) รายการหรือกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล (2) ช่วงระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ละรายการหรือกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล และแสดงแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งบังคับใช้ในปี พ.ศ. 2568 อย่างน้อยประกอบด้วย (1) โครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (2) งบประมาณแต่ละโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ (3) ช่วงระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ละโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

(2) การดำเนินการตามแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อ o15 รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี พ.ศ. 2567 โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงผลการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. 2567 อย่างน้อยประกอบด้วย (1) รายการหรือกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล (2) ผลการดำเนินการของแต่ละรายการหรือกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล (3) ช่วงระยะเวลาในการดำเนินการของแต่ละรายการหรือกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล และแสดงผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. 2567 อย่างน้อยประกอบด้วย (1) โครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (2) ผลการดำเนินการของแต่ละโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (3) ผลการใช้จ่ายงบประมาณที่ใช้ดำเนินการแต่ละโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ(4) ช่วงระยะเวลาในการดำเนินการของแต่ละโครงการหรือกิจกรรม

(3) ประมวลจริยธรรมและการขับเคลื่อนจริยธรรม

ข้อ o16 ประมวลจริยธรรมและการขับเคลื่อนจริยธรรม โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ แสดงผลการเสริมสร้างมาตรฐานทางจริยธรรมให้แก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน อย่างน้อยประกอบด้วย (1) การจัดตั้งทีมให้คำปรึกษาตอบคำถามทางจริยธรรมหรือคณะทำงานขับเคลื่อนเรื่องจริยธรรม โดยให้แสดงเป็นคำสั่งแต่งตั้งที่เป็นทางการ (2) แนวปฏิบัติ Do & Don'ts เพื่อลดความสับสนเกี่ยวกับพฤติกรรมสีเทาและเป็นแนวทางในการประพฤติตนทางจริยธรรม ที่จัดทำขึ้นโดยหน่วยงาน และ (3) ผลการฝึกอบรมที่มีการสอดแทรกสาระด้านจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐในหลักสูตร หรือผลการจัดกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรมที่ดำเนินการโดยหน่วยงาน ในปี พ.ศ. 2568

ตัวชี้วัดย่อยที่ 9.5 การส่งเสริมความโปร่งใส ได้แก่

(1) การจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ข้อ o17 แนวปฏิบัติการจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงคู่มือหรือแนวทางการดำเนินการต่อเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบของ

Library and Learning University of Phayao

เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน อย่างน้อยประกอบด้วย (1) รายละเอียดของข้อมูลที่ผู้ร้องควรรู้เพื่อใช้ในการร้องเรียน เช่น ชื่อ-สกุล ของผู้ถูกร้อง ช่วงเวลาการกระทำความผิด พฤติการณ์การทุจริตและประพฤติมิชอบ (2) ช่องทางแจ้งเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ (3) ขั้นตอนหรือวิธีการในการจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ (4) ส่วนงานที่รับผิดชอบ และ (5) ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ

ข้อ o18 ช่องทางแจ้งเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงช่องทางออนไลน์ที่บุคคลภายนอกสามารถแจ้งเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน โดยต้องแยกต่างหากจากช่องทางการร้องเรียนทั่วไป เป็นช่องทางที่มีการคุ้มครองข้อมูลของผู้แจ้งเบาะแส และสามารถเข้าถึงหรือเชื่อมโยงไปยังช่องทางข้างต้นได้จากเว็บไซต์หลักของหน่วยงาน

ข้อ o19 ข้อมูลสถิติเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงข้อมูลสถิติเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน ของปี พ.ศ. 2567 อย่างน้อยประกอบด้วย (1) จำนวนเรื่องร้องเรียนทั้งหมด (2) จำนวนเรื่องที่ดำเนินการแล้วเสร็จ และ (3) จำนวนเรื่องที่อยู่ระหว่างดำเนินการ

(2) การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม

ข้อ o20 การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงผลการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน ในปี พ.ศ. 2568 อย่างน้อยประกอบด้วย (1) ประเด็นหรือเรื่องในการมีส่วนร่วม (2) สรุปข้อมูลของผู้มีส่วนร่วม (3) ผลจากการมีส่วนร่วม และ (4) การนำผลจากการมีส่วนร่วมไปปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงาน

ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต เป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อเปิดเผยการดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงานให้สาธารณชนได้รับทราบ ใน 2 ประเด็น คือ

ตัวชี้วัดย่อยที่ 10.1 การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริตในประเด็นสินบน ได้แก่

(1) นโยบายไม่รับของขวัญ (No Gift Policy)

ข้อ o21 ประกาศเจตนารมณ์และการสร้างวัฒนธรรม ตามนโยบาย No Gift Policy จากการปฏิบัติหน้าที่ โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงประกาศเจตนารมณ์ No Gift Policy จากการปฏิบัติหน้าที่ อย่างเป็นทางการที่ลงนามโดยผู้บริหารสูงสุด ที่ดำรงตำแหน่งในปี พ.ศ. 2568 ทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกาศว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนในหน่วยงานจะไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดในขณะ/ก่อน/หลังปฏิบัติหน้าที่ ที่จะส่งผลให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ และแสดงผลการดำเนินกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปลุกจิตสำนึกหรือสร้างวัฒนธรรมให้เจ้าหน้าที่ในการปฏิเสธการรับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ ในลักษณะการประชุม การสัมมนา เพื่อถ่ายทอดหรือมอบ

Library and Learning University of Phayao

นโยบาย หรือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ที่ดำเนินการโดยหน่วยงาน ในปี พ.ศ. 2568

ข้อ o22 รายงานการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยา โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงรายงานการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาสำหรับหน่วยงานประจำปี พ.ศ. 2567 ตามมาตรา 128 แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561

(2) การประเมินความเสี่ยงเพื่อการป้องกันการทุจริต

ข้อ o23 การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับ สินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานประจำปี พ.ศ. 2568 โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้หรือรับ สินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน ประจำปี พ.ศ. 2568 อย่างน้อยประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้ (1) การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 (2) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ (3) การจัดซื้อจัดจ้าง (4) การบริหารงานบุคคล และในการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับ สินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน ประจำปี พ.ศ. 2568 แต่ละประเด็น ต้องมีรายละเอียด อย่างน้อยประกอบด้วย (1) เหตุการณ์ความเสี่ยง (2) ระดับของความเสี่ยง และ (3) วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ o24 รายงานผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบประจำปี โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงผลการประเมินความเสี่ยงและผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปี พ.ศ. 2567 อย่างน้อยประกอบด้วย (1) เหตุการณ์ความเสี่ยง (2) ระดับของความเสี่ยง (3) วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง และ (4) ผลการดำเนินการตามวิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ตัวชี้วัดย่อยที่ 10.2 การส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส ได้แก่

(1) แผนป้องกันการทุจริต

ข้อ o25 แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงแผนปฏิบัติการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันการทุจริตหรือส่งเสริมมาตรฐานจริยธรรม หรือธรรมาภิบาลที่จัดทำโดยหน่วยงาน มีระยะเวลาบังคับใช้ครอบคลุมปี พ.ศ. 2568 อย่างน้อยประกอบด้วย (1) โครงการหรือกิจกรรม (2) งบประมาณแต่ละโครงการหรือกิจกรรม และ (3) ช่วงระยะเวลาดำเนินการแต่ละโครงการหรือกิจกรรม

ข้อ o26 รายงานผลการดำเนินการป้องกันการทุจริตประจำปี โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงผลการดำเนินการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันการทุจริตหรือส่งเสริมมาตรฐานจริยธรรม หรือธรรมาภิบาล ของปี พ.ศ. 2567 อย่างน้อยประกอบด้วย (1) โครงการหรือกิจกรรม (2) ผลดำเนินการแต่ละโครงการหรือกิจกรรม (3) ผลการใช้จ่ายงบประมาณที่ใช้ดำเนินการแต่ละโครงการหรือกิจกรรม และ (4) ช่วงระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละโครงการหรือกิจกรรม

Library and Learning University of Phayao

(2) มาตรการเสริมสร้างคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน

ข้อ o27 มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2567 อย่างน้อยประกอบด้วยประเด็น (1) กระบวนการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ (2) การให้บริการและระบบ E-Service (3) ช่องทางและรูปแบบการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภาครัฐ (4) กระบวนการกำกับดูแลการใช้ทรัพย์สินของราชการ (5) กระบวนการสร้างความโปร่งใสในการใช้งบประมาณและการจัดซื้อจัดจ้าง (6) กระบวนการควบคุม ตรวจสอบการใช้อำนาจและการบริหารงานบุคคล และ (7) กลไกและมาตรการในการแก้ไขและป้องกันการทุจริตภายในหน่วยงาน และแสดงการกำหนดวิธีการนำผลการวิเคราะห์แต่ละประเด็นไปสู่การปฏิบัติ อย่างน้อยประกอบด้วย (1) มาตรการ โครงการ หรือกิจกรรม (2) ขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติ (3) ช่วงระยะเวลาในการดำเนินการ และ (4) ผู้รับผิดชอบ

ข้อ o28 รายงานผลการดำเนินการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูล แสดงผลการดำเนินการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงานตามมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน ในปี พ.ศ. 2567 อย่างน้อยประกอบด้วย (1) มาตรการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน (2) สรุปผลการดำเนินการตามมาตรการหรือกิจกรรม (3) ผลลัพธ์หรือความสำเร็จของการดำเนินการ

2.2.6 โครงสร้างคะแนน และระดับผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

โครงสร้างคะแนนและการคำนวณผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 คำนวณค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของทุกแบบวัด โดยคำนวณคะแนนเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนในแต่ละข้อคำถาม คะแนนเฉลี่ยของทุกข้อคำถามในแต่ละตัวชี้วัด และคะแนนเฉลี่ยของทุกตัวชี้วัดในแบบวัดการรับรู้ (สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส, 2567ก) ดังตารางที่ 2.1 ดังนี้

Library and Learning University of Phayao

ตารางที่ 2.1 โครงสร้างคะแนน และการคำนวณผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เครื่องมือ	ตัวชี้วัด	จำนวนข้อคำถาม	คะแนน/ข้อ	คะแนนรวม
แบบวัด IIT จำนวน 15 ข้อ **รวม 30 คะแนน : ค่าน้ำหนัก 30%**	1	ข้อ i1 - i3 = 3 ข้อ	2	6
	2	ข้อ i4 – i6 = 3 ข้อ	2	6
	3	ข้อ i7 – i9 = 3 ข้อ	2	6
	4	ข้อ i10 – i12 = 3 ข้อ	2	6
	5	ข้อ i13 – i15 = 3 ข้อ	2	6
แบบวัด EIT	6	ข้อ e1 – e3 = 3 ข้อ	1.67	5
จำนวน 9 ข้อ (ส่วนที่ 1 : 15 คะแนน + ส่วนที่ 2 : 15 คะแนน)	7	ข้อ e4 – e6 = 3 ข้อ	1.67	5
รวม 30 คะแนน : ค่าน้ำหนัก 30%	8	ข้อ e7 – e9 = 3 ข้อ	1.67	5
แบบวัด OIT จำนวน 28 ข้อ ตัวชี้วัด 9 : 20 คะแนน ตัวชี้วัด 10 : 20 คะแนน **รวม 40 คะแนน : ค่าน้ำหนัก 40%**	9.1	ข้อ o1 – o4 = 4 ข้อ	0.5	2
	9.2	ข้อ o5 = 1 ข้อ	1	1
		ข้อ o6 = 1 ข้อ	2	2
		ข้อ o7 – o11 = 5 ข้อ	1	5
	9.3	ข้อ o12 – o13 = 2 ข้อ	2	4
	9.4	ข้อ o14 = 1 ข้อ	0.6	0.6
		ข้อ o15 – o16 = 2 ข้อ	0.7	1.4
	9.5	ข้อ o17 – o20 = 4 ข้อ	1	4
	10.1	ข้อ o21 – o22 = 2 ข้อ	2	4
		ข้อ o23 = 1 ข้อ	4	4
		ข้อ o24 = 1 ข้อ	2	2
	10.2	ข้อ o25 – o26 = 2 ข้อ	2	4
		ข้อ o27 = 1 ข้อ	4	4
		ข้อ o28 = 1 ข้อ	2	2

ที่มา: สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (2567ก, น. 59–60)

Library and Learning, University of Phayao

ในส่วนของระดับผลการประเมิน ITA (Rating Score) ประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วน คือ คะแนน ITA ของหน่วยงาน คะแนนเต็ม 100 คะแนน และระดับผลการประเมิน (Rating Score) จำแนกออกเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 2.2 (สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส, 2567ก)

ตารางที่ 2.2 ค่าคะแนน (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) และระดับผลการประเมิน

ระดับผลการประเมิน (Rating Score)	เงื่อนไข				
	คะแนน ITA	คะแนน IIT	คะแนน EIT ส่วนที่ 1	คะแนน EIT ส่วนที่ 2	คะแนน OIT
ผ่านดีเยี่ยม	95.00 – 100.00	95.00 – 100.00	95.00 – 100.00	95.00 – 100.00	95.00 – 100.00
ผ่านดี	85.00 – 100.00	85.00 – 100.00	85.00 – 100.00	85.00 – 100.00	85.00 – 100.00
ผ่าน	85.00 – 100.00				
ต้องปรับปรุง	70.00 – 84.99				
ต้องปรับปรุงโดยด่วน	0.00 - 69.99				

ที่มา: สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (2567ก, น. 61)

จากตารางที่ 2.2 พบว่า การประเมิน ITA กำหนดระดับผลการประเมินโดยใช้คะแนนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ทั้งในระดับผลการประเมินภาพรวมและระดับแบบวัดการประเมิน โดยคะแนนภาพรวมและคะแนนรายแบบวัดที่อยู่ในระดับ 85.00 คะแนนขึ้นไป ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมินตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ป.ป.ช. และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ได้ใช้เกณฑ์ดังกล่าวกำหนดตัวชี้วัดเป็นร้อยละของหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

คะแนนการประเมินของแต่ละตัวชี้วัดสะท้อนผลการดำเนินงานด้านคุณธรรม ความโปร่งใส และธรรมาภิบาลของหน่วยงาน รวมถึงการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกต่อการดำเนินงานขององค์กร จึงสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์จุดที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาได้

สำหรับงานวิเคราะห์ครั้งนี้ เนื่องจากสำนักงาน ป.ป.ช. มิได้กำหนดเกณฑ์ผ่านรายตัวชี้วัดไว้โดยเฉพาะ ผู้วิเคราะห์จึงใช้คะแนน 85.00 คะแนนเป็นเกณฑ์เชิงปฏิบัติการในระดับตัวชี้วัด ดังในหัวข้อ 1.5.2 ตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำกว่า 85.00 คะแนนถือเป็นตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ และนำเข้าสู่การวิเคราะห์ในลำดับถัดไป เพื่อวิเคราะห์ปัจจัย ข้อจำกัด และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดดังกล่าว

Library and Learning, University of Phayao

2.2.7 การนำผลการประเมิน ITA ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร

ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) มิได้มีคุณค่าเพียงเป็นคะแนนที่สะท้อนสถานะของหน่วยงานในแต่ละปีงบประมาณ แต่เป็นเครื่องมือวินิจฉัยองค์กรที่ช่วยให้เห็นจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงในเชิงกระบวนการบริหารจัดการ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติได้วางกรอบแนวคิดของการประเมิน ITA ไว้ภายใต้หลักการในการเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้สาธารณชนสามารถตรวจสอบได้ อันสะท้อนว่าเจตนารมณ์ของการประเมินมุ่งเน้นให้หน่วยงานนำผลที่ได้ไปใช้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงจริง มิใช่การประเมินเพื่อจัดอันดับแต่เพียงอย่างเดียว หน่วยงานภาครัฐจึงถูกกำหนดให้ต้องวิเคราะห์ผลการประเมินรายตัวชี้วัด และเผยแพร่แนวทางการนำผลไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมในทุกรอบปีงบประมาณ

ในทางปฏิบัติ กระบวนการนำผลการประเมิน ITA ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรมักดำเนินการเป็นขั้นตอนต่อเนื่อง ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ผลคะแนนรายตัวชี้วัดเพื่อระบุประเด็นที่มีคะแนนต่ำหรือมีแนวโน้มลดลง (2) การวิเคราะห์หาปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อทำความเข้าใจกลไกเบื้องหลัง (3) การกำหนดมาตรการหรือแนวทางการปรับปรุงที่สอดคล้องกับปัจจัยและข้อจำกัดที่ค้นพบ เช่น การจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน การปรับปรุงช่องทางการสื่อสารกับผู้รับบริการ หรือการทบทวนกระบวนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะให้ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน และ (4) การติดตามผลการดำเนินงานตามมาตรการที่กำหนดในปีถัดไป เพื่อประเมินว่ามาตรการดังกล่าวสามารถยกระดับคะแนนหรือแก้ไขปัญหาได้จริงหรือไม่

แนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องกับหลักการบริหารคุณภาพแบบวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในสถาบันอุดมศึกษาของไทยเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาที่ต่อเนื่อง โดยผลการประเมิน ITA ในแต่ละปีจะทำหน้าที่เป็นข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่ขั้นตอนการวางแผนของรอบปีถัดไป ทำให้การพัฒนาองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใสไม่หยุดนิ่งอยู่เพียงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า แต่เป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่ฝังตัวอยู่ในวัฒนธรรมการบริหารจัดการขององค์กร

ผลการประเมิน ITA มีข้อจำกัดที่ต้องคำนึงถึงเมื่อนำไปใช้ แบบวัด IIT และ EIT วัดจากการรับรู้ของผู้ตอบไม่ได้วัดจากการปฏิบัติงานโดยตรง และในช่วงปีงบประมาณที่นำมาวิเคราะห์ หน่วยงานที่ถูกประเมินเป็นผู้เผยแพร่ช่องทางและรหัสเข้าตอบแบบวัด IIT แก่บุคลากร และมีหน้าที่ติดตามให้มีผู้ตอบไม่น้อยกว่าจำนวนที่กำหนด (สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส, 2567ก, น. 17) รวมทั้งเผยแพร่ช่องทางการตอบแบบวัด EIT แก่ผู้รับบริการเอง (สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส, 2567ก, น. 29) คะแนนที่ได้จึงขึ้นอยู่กับด้วยว่าใครเป็นผู้ตอบ และมีผู้ตอบมากน้อยเพียงใด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 สำนักงาน ป.ป.ช. ได้เปลี่ยนมาเป็นผู้สุ่มและเก็บข้อมูลแบบวัด IIT เอง เพื่อให้ข้อมูลปราศจากการชี้นำหรือแทรกแซงจากหน่วยงานรับการประเมิน และให้หน่วยงานภายนอกที่เป็นกลางเป็นผู้เก็บข้อมูลแบบวัด EIT แทน (สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส, 2569, น. 23, 38) งานวิเคราะห์นี้จึงพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของคะแนน IIT และ EIT ควบคู่กับวิธีเก็บข้อมูลในแต่ละปี ไม่สรุปจากตัวเลขคะแนนเพียงอย่างเดียว

Library and Learning, University of Phayao

สำหรับมหาวิทยาลัยนเรศวร การนำผลการประเมิน ITA ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรจึงมีความสำคัญมากกว่าการรักษาระดับคะแนนให้ผ่านเกณฑ์ในแต่ละปี หากแต่ควรถูกใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ในการทบทวนกระบวนการทำงานภายใน การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนการออกแบบมาตรการเชิงป้องกันการทุจริตที่สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในระยะยาว สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิเคราะห์ในการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรอย่างเป็นรูปธรรม

2.3 แนวคิด Eisenhower Decision Matrix กับการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

Eisenhower Decision Matrix หรือที่เรียกว่า ตารางเร่งด่วน–สำคัญ (Urgent–Important Matrix) เป็นกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ปัญหา หรือประเด็นเชิงนโยบาย โดยพิจารณาจากสองมิติหลัก ได้แก่ ความสำคัญ (Importance) และความเร่งด่วน (Urgency) แนวคิดนี้มีพื้นฐานจากมุมมองด้านการบริหารของ Dwight D. Eisenhower ซึ่งให้ความสำคัญกับการแยกแยะระหว่างงานที่ต้องดำเนินการทันที กับงานที่มีคุณค่าต่อเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร ต่อมา Stephen R. Covey ได้นำหลักการดังกล่าวมาพัฒนาและจัดระบบเป็นกรอบแนวคิดอย่างชัดเจนในงานด้านการจัดการเวลาและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ส่งผลให้ Eisenhower Decision Matrix กลายเป็นเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับและนำไปประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในงานด้านการบริหารองค์กร การบริหารภาครัฐ และการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน จากแนวคิด Eisenhower Decision Matrix การจัดลำดับความสำคัญของงานไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการตอบสนองต่อแรงกดดันด้านเวลาเท่านั้น แต่ยังคำนึงถึงคุณค่าเชิงเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งช่วยลดการตัดสินใจเชิงตอบสนองและสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีเหตุผล (Columbia University School of Professional Studies, 2023)

การแบ่งกลุ่ม 4 กลุ่มตามแนวคิด Eisenhower Decision Matrix โดยพิจารณาจากสองมิติหลักคือความสำคัญและความเร่งด่วน การนำสองมิติดังกล่าวมาพิจารณาร่วมกัน ทำให้สามารถจำแนกงานหรือประเด็นปัญหาออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มสำคัญและเร่งด่วน (Important and Urgent หรือ Do First) เป็นงานหรือปัญหาที่มีผลกระทบสูงต่อเป้าหมายขององค์กรและต้องได้รับการดำเนินการทันที หากล่าช้าอาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือความล้มเหลวในการดำเนินงาน และหากมีงานในกลุ่มนี้จำนวนมากย่อมสะท้อนถึงการขาดการวางแผน งานในกลุ่มนี้มักเป็นลักษณะของวิกฤต เหตุฉุกเฉิน หรือประเด็นที่มีเส้นตายชัดเจน (Covey, 1989)

2) กลุ่มสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน (Important but Not Urgent หรือ Schedule) เป็นงานหรือปัญหาที่มีคุณค่าเชิงกลยุทธ์ต่อองค์กรในระยะยาว แต่ยังไม่มีแรงกดดันด้านเวลา งานในกลุ่มนี้มักเกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงนโยบาย การพัฒนาระบบ การปรับปรุงกระบวนการ และการป้องกันปัญหาในอนาคต Covey (1989) กล่าวว่ากลุ่มนี้เป็นหัวใจของความมีประสิทธิผล เนื่องจากการให้ความสำคัญกับงานกลุ่มนี้อย่างต่อเนื่อง จะช่วยลด

Library and Learning, University of Phayao

จำนวนงานในกลุ่มสำคัญและเร่งด่วนในอนาคต แนวคิดดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากคู่มือด้านการบริหารจัดการของสถาบันการศึกษาชั้นนำ (Columbia University School of Professional Studies, 2023)

3) กลุ่มไม่สำคัญแต่เร่งด่วน (Not Important but Urgent หรือ Delegate) เป็นงานที่ต้องมีการตอบสนองในระยะเวลาอันสั้น แต่มีผลกระทบเชิงกลยุทธ์ต่ำ มักเป็นงานเชิงปฏิบัติการ การรายงาน หรือการประสานงานทั่วไป ซึ่งสามารถมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการได้ (Covey, 1989)

4) กลุ่มไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน (Not Important and Not Urgent หรือ Eliminate/Reduce) เป็นงานหรือกิจกรรมที่มีคุณค่าต่ำและไม่มีแรงกดดันด้านเวลา งานในกลุ่มนี้มักเป็นกิจกรรมที่ไม่สร้างประโยชน์เชิงเป้าหมาย หรือเป็นสิ่งรบกวนที่ใช้ทรัพยากรโดยไม่จำเป็น (Covey, 1989) แนวคิดการลดหรือยกเลิกงานในกลุ่มนี้ถูกกล่าวถึงอย่างชัดเจนในงานด้านการบริหารทรัพยากรและประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการมุ่งเน้นงานที่มีคุณค่าแท้จริง (Columbia University School of Professional Studies, 2023) ทั้งนี้ ในงานวิเคราะห์ครั้งนี้เรียกกลุ่มนี้ว่า Maintain/Monitor แทน เนื่องจากตัวชี้วัด ITA ไม่สามารถตัดทิ้งได้ แต่ต้องรักษาระดับคะแนนและติดตามอย่างต่อเนื่อง

การแบ่งงานออกเป็น 4 กลุ่มตาม Eisenhower Decision Matrix ช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่เป็นระบบโปร่งใส และสามารถอธิบายเหตุผลในการจัดลำดับความสำคัญได้อย่างชัดเจน แนวคิดนี้จึงถูกนำไปประยุกต์ใช้ทั้งในงานด้านการบริหารองค์กร การบริหารภาครัฐ การศึกษา งานวิจัยด้านการวิเคราะห์นโยบาย และงานวิจัยด้านการประเมินผลหรือธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลหรือใช้คัดเลือกประเด็นก่อนเข้าสู่การวิเคราะห์เชิงลึกในขั้นตอนต่อไป เช่น การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพร่วมกับกรอบ 4M โดยเริ่มจากกลุ่มที่มีทั้งความสำคัญและความเร่งด่วนก่อนเป็นลำดับแรก (Covey, 1989)

การนำข้อมูลคะแนนประเมิน ITA ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 มาวิเคราะห์ตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix ผู้วิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนของแต่ละตัวชี้วัดกับเกณฑ์ 85 คะแนน ซึ่งเป็นเกณฑ์เชิงปฏิบัติการที่อ้างอิงจากเกณฑ์ผ่านการประเมิน ITA ตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 21 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) เพื่อพิจารณาจำนวนปีที่ตัวชี้วัดไม่ผ่านเกณฑ์ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 และนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ร่วมกับผลคะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เพื่อจัดกลุ่มตัวชี้วัดตามกรอบแนวคิด Eisenhower Decision Matrix โดยมิติความสำคัญพิจารณาจากความต่อเนื่องของการไม่ผ่านเกณฑ์ในช่วงเวลาที่วิเคราะห์ และมิติความเร่งด่วนพิจารณาจากผลคะแนนปีล่าสุดของตัวชี้วัด ซึ่งสะท้อนความจำเป็นในการเฝ้าระวังและปรับปรุงในระยะสั้น การวิเคราะห์ดังกล่าวช่วยให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัด และระบุประเด็นที่ควรได้รับการวิเคราะห์เชิงลึกในขั้นตอนถัดไป

Library and Learning University of Phayao

2.4 แนวคิดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

งานวิเคราะห์ครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากผลการประเมิน ITA รายงานผลการประเมิน เอกสารแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีคะแนนประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง ตลอดจนข้อมูลจากการสัมภาษณ์หรือเอกสารประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้น การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จึงเป็นแนวทางหลักที่นำมาใช้ในการจัดระเบียบ ตีความ และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพให้เกิดความหมายที่สามารถนำไปใช้ตอบวัตถุประสงค์ของงานวิเคราะห์ได้อย่างเป็นระบบ

2.4.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ใช้ในการวิเคราะห์และตีความข้อมูลเชิงข้อความอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างข้อสรุปที่มีความน่าเชื่อถือจากข้อมูลไปสู่บริบทของการศึกษา โดย Krippendorff (2019) อธิบายว่าการวิเคราะห์เนื้อหาเป็นเทคนิคที่ใช้สร้างข้อสรุปที่สามารถทำซ้ำได้และมีความเที่ยงตรงจากข้อมูลสู่บริบทของการนำไปใช้ โดยการวิเคราะห์เนื้อหามุ่งศึกษาความหมาย รูปแบบ และสาระสำคัญที่ปรากฏในข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อประเด็นที่ศึกษาอย่างเป็นระบบ

กระบวนการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบด้วย การกำหนดหน่วยการวิเคราะห์ การรวบรวมและจัดระเบียบข้อมูล การจัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็นหรือลักษณะที่มีความใกล้เคียงกัน ตลอดจนการตีความและสังเคราะห์ความหมายของข้อมูลเพื่อค้นหารูปแบบหรือประเด็นสำคัญที่ปรากฏร่วมกันในข้อมูล กระบวนการดังกล่าวช่วยให้สามารถแปลงข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้างให้เป็นข้อมูลที่มีความเป็นระบบ และนำไปสู่ข้อสรุปที่มีความชัดเจนและมีเหตุผลเชิงวิชาการ (Krippendorff, 2019)

การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร เนื่องจากสามารถรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายได้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังช่วยให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ค้นหาปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและสรุปแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทของการศึกษาวิเคราะห์ได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล (Krippendorff, 2019)

ในงานวิเคราะห์ครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาในการพิจารณารายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ย้อนหลัง เอกสารข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน และเอกสารแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดหน่วยการวิเคราะห์จากประเด็นที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดการประเมิน ITA จากนั้นดำเนินการจัดกลุ่มและสังเคราะห์ข้อมูลตามสาระสำคัญที่ปรากฏ เพื่อระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินต่ำหรือไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ตลอดจนสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยนเรศวร และใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำข้อเสนอแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยต่อไป

Library and Learning University of Phayao

2.4.2 การวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทาง (Directed Content Analysis)

การวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทางเป็นแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎี หรือผลการศึกษาที่มีอยู่แล้วเป็นแนวทางในการกำหนดหมวดหมู่ข้อมูลเบื้องต้น โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลภายใต้กรอบที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และสามารถเพิ่มเติมประเด็นหรือหมวดหมู่ใหม่ที่ค้นพบจากข้อมูลจริงได้ โดย Hsieh และ Shannon (2005) อธิบายว่า แนวทางดังกล่าวเหมาะสำหรับการศึกษาที่มีกรอบแนวคิดรองรับอยู่แล้วและต้องการใช้กรอบดังกล่าวเป็นแนวทางในการจัดระบบและตีความข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิเคราะห์ใช้กรอบ 4M เป็นกรอบเบื้องต้นในการจัดหมวดหมู่ข้อมูล ประกอบด้วย ด้านบุคลากร (Man) ด้านกระบวนการหรือวิธีการ (Method) ด้านระบบและทรัพยากรสนับสนุน (Machine/Material) และด้านบริบทและโครงสร้างองค์กร เพื่อจัดระบบและสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม อันนำไปสู่การอธิบายปัญหา ข้อจำกัด และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานในลำดับต่อไป

2.5 การประยุกต์ใช้แนวคิด 4M ในการวิเคราะห์การดำเนินงานด้าน ITA

2.5.1 แนวคิด 4M ดั้งเดิม

แนวคิด 4M มีรากฐานมาจากการบริหารคุณภาพในภาคอุตสาหกรรม โดยเป็นกรอบที่ใช้ร่วมกับแผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) หรือผังก้างปลาของ Ishikawa เพื่อจำแนกสาเหตุของปัญหาออกเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ ก่อนนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงกระบวนการ (Ishikawa, 1986) โดยกรอบ 4M ดั้งเดิมประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ดังนี้

1) คน (Man) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความตระหนัก และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

2) วิธีการ (Method) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอน วิธีการทำงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน และระเบียบหรือแนวปฏิบัติที่ใช้ในการดำเนินงาน

3) เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ (Machine) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินงาน

4) วัตถุดิบหรือวัสดุ (Material) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบ วัสดุ หรือปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในกระบวนการดำเนินงาน

แม้แนวคิด 4M จะพัฒนาขึ้นจากบริบทของกระบวนการผลิต แต่ได้รับการนำไปประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์ปัญหาของงานบริการและงานบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีการปรับหรือขยายหมวดหมู่ให้

Library and Learning, University of Phayao

สอดคล้องกับลักษณะของงาน เช่น การขยายเป็น 5M หรือ 6M ที่เพิ่มปัจจัยด้านการวัด (Measurement) และสภาพแวดล้อม (Environment) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากรอบดังกล่าวสามารถปรับประยุกต์ได้ตามบริบทของการศึกษา

2.5.2 การประยุกต์แนวคิด 4M สำหรับการวิเคราะห์การดำเนินงานด้าน ITA

งานวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิเคราะห์ใช้แนวคิด 4M เป็นกรอบในการจัดหมวดหมู่และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม ภายใต้แนวทางการวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทาง (Directed Content Analysis) โดยใช้เป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นคำถามและจัดระบบข้อมูลที่ค้นพบจากผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้ การวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทางเป็นแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่สามารถกำหนดหมวดหมู่เบื้องต้นจากแนวคิดหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้ว และเปิดโอกาสให้ข้อมูลหรือประเด็นใหม่ที่ค้นพบจากข้อมูลจริงได้รับการพิจารณาร่วมด้วย (Hsieh & Shannon, 2005)

ในงานวิเคราะห์ครั้งนี้ กรอบการจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามแนวคิด 4M ได้รับการปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร และสอดคล้องกับแนวคำถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยกำหนดประเด็นการจัดหมวดหมู่ข้อมูลออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1) บุคลากร (Man) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามกระบวนการประเมิน ITA ครอบคลุมความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ บทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วม การสื่อสาร ทัศนคติในการปฏิบัติงาน ความต่อเนื่องของบุคลากรและการถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

2) กระบวนการหรือวิธีการ (Method) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน ครอบคลุมกระบวนการทำงาน แนวปฏิบัติ ระเบียบ หลักเกณฑ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ ตลอดจนการติดตาม ทบทวน และปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมิน ITA

3) ระบบและทรัพยากรสนับสนุน (Machine/Material) หมายถึง ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศ เทคโนโลยี เครื่องมือ ข้อมูล เอกสาร หลักฐาน และทรัพยากรที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงาน ครอบคลุมความพร้อม ความถูกต้อง ความครบถ้วน และความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและหลักฐาน ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เช่น เวลา บุคลากร อุปกรณ์ และเครื่องมือสนับสนุน

4) บริบทและโครงสร้างองค์กร หมายถึง ปัจจัยในระดับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการกำกับและสนับสนุนการดำเนินงาน ครอบคลุมโครงสร้างการกำกับ ติดตาม และตัดสินใจ การมอบหมายและกระจายความรับผิดชอบ นโยบายและทิศทางของผู้บริหาร การสื่อสารเชิงนโยบาย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนบริบทของมหาวิทยาลัยที่เอื้อหรือเป็นข้อจำกัดต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมิน ITA

โดยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิเคราะห์ได้ประยุกต์ใช้แนวคิด 4M เป็นกรอบในการจัดหมวดหมู่ข้อมูลให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ทั้งนี้ องค์ประกอบด้านบริบท

Library and Learning, University of Phayao

และโครงสร้างองค์กรถูกกำหนดเป็นมิติในการวิเคราะห์ภายใต้กรอบการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตาม นโยบาย และการบริหารจัดการในระดับองค์กร และสอดคล้องกับแนวคำถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยมิได้อ้างว่าบริบทและโครงสร้างองค์กรเป็นองค์ประกอบดั้งเดิมของกรอบ 4M แต่เป็นหมวดหมู่ที่กำหนดขึ้นสำหรับการวิเคราะห์ครั้งนี้ เพื่อให้สามารถจัดระบบและสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ข้อมูลดังกล่าวได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม เพื่ออธิบายปัญหาข้อจำกัด และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรอย่างเป็นระบบ

เหตุผลในการปรับประยุกต์กรอบ 4M ในงานวิเคราะห์ครั้งนี้ มีดังนี้

1) การรวมปัจจัยด้านเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ (M3: Machine) และปัจจัยด้านวัตถุดิบหรือวัสดุ (M4: Material) ไว้ในด้านเดียวกัน คือ ระบบและทรัพยากรสนับสนุน (Machine/ Material) เนื่องจากการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA เป็นงานบริหารจัดการที่ไม่มีวัตถุดิบในความหมายของกระบวนการผลิต ปัจจัยนำเข้าของงานคือ ข้อมูล เอกสาร และหลักฐานการดำเนินงาน ซึ่งมีการเก็บข้อมูล ประมวลผล และเผยแพร่ผ่านระบบสารสนเทศ เว็บไซต์ และระบบสารสนเทศ ITAS เป็นหลัก ปัจจัยทั้งสองด้านมีความผูกพันและหากแยกวิเคราะห์จะทำให้การจัดหมวดหมู่ข้อมูลซ้ำซ้อนและตีความได้ยาก การรวมไว้ในด้านเดียวกันจึงช่วยให้การจัดหมวดหมู่ข้อมูลมีความชัดเจนและสอดคล้องกับลักษณะของงานมากกว่า

2) การกำหนดประเด็นด้านบริบทและโครงสร้างองค์กรเป็นมิติการวิเคราะห์เพิ่มเติมในงานวิเคราะห์ครั้งนี้ เนื่องจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของผู้บริหาร โครงสร้างการกำกับติดตาม และการมอบหมายความรับผิดชอบในระดับองค์กร มีความสำคัญต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมิน ITA และไม่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนภายใต้กรอบ 4M ดั้งเดิม

กล่าวโดยสรุป กรอบการวิเคราะห์ที่ใช้ในงานวิเคราะห์ครั้งนี้มีความเชื่อมโยงกับกรอบ 4M ดั้งเดิม ดังนี้ 1) คน (Man) ปรับเป็น บุคลากร (Man) 2) วิธีการ (Method) ปรับเป็น กระบวนการหรือวิธีการ (Method) 3) เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ (Machine) และวัตถุดิบหรือวัสดุ (Material) รวมเป็น ระบบและทรัพยากรสนับสนุน (Machine/Material) และ 4) บริบทและโครงสร้างองค์กร เป็นมิติการวิเคราะห์เพิ่มเติมที่ผู้วิเคราะห์กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA และแนวคำถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ ในบทที่ 3 และบทที่ 5 ผู้วิเคราะห์จะเรียกกรอบดังกล่าวโดยย่อว่า กรอบการวิเคราะห์ที่ประยุกต์จากแนวคิด 4M

2.6 แนวคิดวงจรเดมมิ่ง (PDCA Cycle)

วงจรเดมมิ่ง (PDCA Cycle) เป็นแนวคิดการบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Plan) การดำเนินการ (Do) การ

Library and Learning, University of Phayao

ตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ ติดตามผลการดำเนินงาน และนำผลที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Deming, 1986)

ขั้นตอนของวงจร PDCA ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ (สุพานี สฤษฎ์วาณิชย์, 2554)

1) Plan (การวางแผน) เป็นขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกำหนดแนวทางหรือแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

2) Do (การดำเนินการ) เป็นขั้นตอนการนำแผนที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติจริงตามแนวทางที่วางแผนไว้

3) Check (การตรวจสอบ) เป็นขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4) Act (การปรับปรุง) เป็นขั้นตอนการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานรอบถัดไป

ในงานวิเคราะห์ครั้งนี้ แนวคิด PDCA ถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการสังเคราะห์แนวทางพัฒนากระบวนการสำหรับตัวชี้วัดที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด และปัจจัยที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม ไปสู่การกำหนดแนวทางพัฒนาในด้านการวางแผน การดำเนินงาน การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

2.7 แนวคิดการเปรียบเทียบเพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี

การเปรียบเทียบเพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี หรือ Benchmarking เป็นแนวคิดที่มุ่งศึกษาวิธีการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดี เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับกระบวนการขององค์กรที่ศึกษาและใช้เป็นข้อมูลประกอบการค้นหาโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน Camp (1989) อธิบายว่า Benchmarking เป็นกระบวนการศึกษา เปรียบเทียบ และเรียนรู้จากองค์กรที่มีผลการดำเนินงานเป็นเลิศ เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และนำมาประยุกต์ใช้ในการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยไม่ได้มุ่งเน้นการเปรียบเทียบผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว แต่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้กระบวนการ วิธีการดำเนินงาน และปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรต้นแบบ (Camp, 1989)

แม้แนวคิดของ Camp (1989) จะมุ่งเน้นบริบทขององค์กรธุรกิจและการแข่งขันเป็นหลัก แต่ Zairi และ Leonard (1994) ได้อธิบาย Benchmarking ในกระบวนการเรียนรู้เชิงองค์การ (organizational learning) ที่ให้ความสำคัญกับการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และปรับใช้แนวปฏิบัติที่ดีให้เหมาะกับแต่ละองค์กร มากกว่าการลอกเลียนแบบผลลัพธ์หรือค่าดัชนีเพียงอย่างเดียว โดยเสนอกรอบ Benchmarking ที่สอดคล้องกับขั้นตอน Plan–Collect–Analyze–Adapt และชี้ให้เห็นว่า ขั้นตอนการปรับใช้ (Adapt) เป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ เนื่องจากแต่ละองค์กรมีบริบท โครงสร้าง และข้อจำกัดที่แตกต่างกัน หากนำแนวปฏิบัติที่ดีมาใช้โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมเชิงระบบ อาจไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

Library and Learning, University of Phayao

แนวคิด Benchmarking มีความเชื่อมโยงกับแนวคิด Best Practice หมายถึง วิธีปฏิบัติหรือกระบวนการที่ได้รับการยอมรับหรือผ่านการพิสูจน์จากผลการดำเนินงานว่าสามารถยกระดับคุณภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานได้ โดยกระบวนการ Benchmarking ทำหน้าที่เป็นกลไกในการค้นหา Best Practice จากองค์กรชั้นนำและนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรตนเอง (Camp, 1989; Zairi & Leonard, 1994)

ในประเทศไทย อรพิน อุดมธนะธีระ (2562) ได้อธิบาย Benchmarking ในฐานะเครื่องมือการบริหารที่เน้นการวัดผลและการเปรียบเทียบสมรรถนะขององค์กรกับองค์กรที่มีผลการดำเนินงานเป็นเลิศ (Best-in-Class) โดยเสนอขั้นตอนการทำ Benchmarking 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดสถานะและตัวชี้วัดขององค์กร การคัดเลือกองค์กรต้นแบบ การวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ และการนำแนวปฏิบัติที่ดีมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร ซึ่งสะท้อนหลักการสำคัญของการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับการวัดผลและการใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการ Benchmarking เพื่อการค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี

ที่มา: ดัดแปลงจาก อรพิน อุดมธนะธีระ (2562)

จากการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้อง พบว่า งานวิเคราะห์ในครั้งนี้บูรณาการแนวคิดหลายส่วนเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยใช้ผลการประเมิน ITA เป็นข้อมูลตั้งต้นในการวิเคราะห์แนวโน้มและระบุประเด็นปัญหา ใช้ Eisenhower Decision Matrix ในการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดที่ควรได้รับการศึกษาเชิงลึก จากนั้นใช้การวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทาง (Directed Content Analysis) ร่วมกับกรอบ 4M ในการจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีผ่านแนวคิด Benchmarking และจัดทำแนวทางพัฒนากระบวนการภายใต้กรอบ PDCA เพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยนเรศวรอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

Library and Learning University of Phayao

2.8 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8.1 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

ถวิลวดี บุรีกุล (2561) อธิบายว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นทั้งหลักการ กระบวนการ และเป้าหมายของการบริหารจัดการภาครัฐ ที่มุ่งให้การใช้อำนาจเป็นไปอย่างชอบธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพ และคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า นอกจากนี้ ยังเสนอว่าการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ควรให้ความสำคัญกับการบริการสาธารณะ การมีส่วนร่วมของประชาชน และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรม

โกวิทย์ พวงงาม (2552) ได้ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า แม้หน่วยงานจะมีโครงสร้างการบริหารและกรอบอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน แต่ยังคงเผชิญข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและเชิงกระบวนการ เช่น ระบบการตรวจสอบถ่วงดุลที่ยังไม่เข้มแข็ง การเปิดเผยข้อมูลที่ยังไม่เอื้อต่อการเข้าถึงของประชาชน และการมีส่วนร่วมที่ยังไม่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการยกระดับธรรมาภิบาลจำเป็นต้องอาศัยการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการสร้างกลไกความโปร่งใสและความรับผิดชอบภายในองค์กร

ปิยวัฒน์ ปิยสีโล (2554) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ พบว่า การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบความแตกต่างของความคิดเห็นระหว่างบุคลากรและประชาชนในหลายด้าน โดยเฉพาะหลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านความเป็นธรรมในการบริหารงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ด้านธรรมาภิบาลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาธรรมาภิบาลต้องให้ความสำคัญกับทั้งการดำเนินงานเชิงระบบและการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควบคู่กัน

Khosrowjerdi (2022) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับธรรมาภิบาลกับความโปร่งใสของข้อมูลภาครัฐใน 117 ประเทศ พบว่า ความรับผิดชอบของภาครัฐ ประสิทธิผลของรัฐบาล และการควบคุมการทุจริต เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระดับความโปร่งใสของข้อมูลภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญ โดยผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าความโปร่งใสไม่ได้ขึ้นอยู่กับการมีระบบข้อมูลหรือเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่สัมพันธ์กับคุณภาพของระบบธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลในภาพรวม

กวินทิพย์ ชาญพิพัฒน์ไพบูลย์ (2567) ได้ศึกษาการปรับปรุงคุณภาพการบริการภาครัฐเพื่อความโปร่งใสและธรรมาภิบาล พบว่า ปัญหาความไม่โปร่งใสและการขาดประสิทธิภาพในการให้บริการภาครัฐมักเกิดจากข้อจำกัดเชิงกระบวนการ เช่น ขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน การเปิดเผยข้อมูลที่ไม่เอื้อต่อการเข้าถึง การ

Library and Learning University of Phayao

สื่อสารที่ไม่ต่อเนื่อง และการขาดระบบติดตามประเมินผลที่ชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้รับบริการและการรับรู้ด้านธรรมาภิบาลของหน่วยงาน

ปรินทร ศิริเอี้ยวพิกูล (2568) ได้ศึกษาธรรมาภิบาลในความร่วมมือภาครัฐและเอกชน พบว่า ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ กลไกการกำกับติดตาม และกระบวนการตัดสินใจที่ชัดเจน ผลการศึกษาสะท้อนว่าปัญหาความไม่โปร่งใสขององค์กร มักมีรากฐานมาจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและเชิงกระบวนการ มากกว่าการขาดนโยบายหรือกฎระเบียบ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า งานศึกษาด้านธรรมาภิบาลส่วนใหญ่ชี้ให้เห็นตรงกันว่า ระดับความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และประสิทธิภาพขององค์กร ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการกำหนดนโยบายหรือระเบียบเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของกระบวนการดำเนินงาน การสื่อสาร การกำกับติดตาม และการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อค้นพบดังกล่าวสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด ITA ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน และใช้เป็นพื้นฐานในการสังเคราะห์แนวทางพัฒนากระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรต่อไป

2.8.2 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

พัชรา สินลอยมา และคณะ (2560) ศึกษาแนวทางการดำเนินโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐเพื่อยกระดับค่าดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) ของประเทศไทย โดยอธิบายว่า การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) เป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการป้องกันการทุจริตในภาครัฐ ซึ่งได้รับการพัฒนาจากแนวคิดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในระดับสากล และถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินระดับคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐไทย

ผลการศึกษาพบว่า หน่วยงานภาครัฐที่เข้าร่วมการประเมิน ITA มีแนวโน้มพัฒนาระดับคุณธรรมและความโปร่งใสเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยผลคะแนนการประเมินในระดับกรมและระดับจังหวัดมีแนวโน้มสูงขึ้นตลอดช่วงระยะเวลา 3 ปี สะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักรู้และความพยายามของหน่วยงานภาครัฐในการปรับปรุงการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยชี้ให้เห็นว่า แม้ผลคะแนน ITA จะมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันยังคงเป็นประเด็นสำคัญของประเทศ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่างต่อเนื่องผ่านการพัฒนากลไกการบริหารจัดการ การกำกับดูแล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณธรรมและความโปร่งใส

ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การประเมิน ITA ไม่ควรถูกใช้เพียงเพื่อการรายงานผลหรือการยกระดับคะแนนการประเมินเท่านั้น แต่ควรถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ปัญหา การปรับปรุง

Library and Learning, University of Phayao

กระบวนการดำเนินงาน และการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการนำผลการประเมินมาใช้เพื่อระบุจุดอ่อน ปัจจัยเสี่ยง และประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาในระดับกระบวนการและระดับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ที่มุ่งใช้ผลการประเมิน ITA เป็นข้อมูลตั้งต้นในการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ และนำไปสู่การกำหนดแนวทางพัฒนากระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

สำนักงาน ก.พ.ร. มก. สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2564) ศึกษาการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ย้อนหลัง 3 ปี (พ.ศ. 2561–2563) โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) และแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ผลการศึกษาพบว่า คะแนน ITA ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) และด้านการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) ซึ่งสะท้อนถึงพัฒนาการของระบบการบริหารจัดการและการเปิดเผยข้อมูลของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาผลการประเมิน ITA ที่มีประสิทธิภาพไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการยกระดับผลคะแนน แต่ให้ความสำคัญกับการนำผลการประเมินมาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร การกำหนดนโยบายด้านคุณธรรมและความโปร่งใส การสื่อสารภายในองค์กร และการกำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ข้อค้นพบดังกล่าวสามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ครั้งนี้ โดยเฉพาะการนำผลการประเมิน ITA มาใช้เป็นฐานในการพัฒนากระบวนการดำเนินงานและการยกระดับธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยนเรศวรอย่างเป็นระบบ

สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (2566) ได้จัดทำรายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ 2566 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ สะท้อนสถานะและปัญหาการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล และสนับสนุนให้หน่วยงานนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้มากยิ่งขึ้น โดยใช้ข้อมูลจากแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) และการประเมินการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT)

ผลการประเมินพบว่า หน่วยงานที่มีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนน มักประสบปัญหาด้านการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะที่ไม่ครบถ้วนหรือไม่เป็นปัจจุบัน การสื่อสารข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูลของประชาชนที่ยังมีข้อจำกัด รวมถึงระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่ยังไม่เพียงพอ โดยข้อจำกัดดังกล่าวส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นปัญหาเชิงกระบวนการและเชิงโครงสร้างมากกว่าปัญหาเชิงเจตจำนงด้านการต่อต้านการทุจริต

ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การยกระดับผลการประเมิน ITA ควรมุ่งเน้นการพัฒนาระบบและกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงาน อาทิ การบริหารจัดการข้อมูลสาธารณะ การพัฒนากลไกการมีส่วนร่วม

Library and Learning, University of Phayao

และการยกระดับประสิทธิภาพการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่าการปรับปรุงการจัดทำเอกสารเพื่อรองรับการประเมินเพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการศึกษาครั้งนี้ที่มุ่งวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบและเชิงกระบวนการที่ส่งผลต่อตัวชี้วัด ITA ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางพัฒนาการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

นิธิศ พงษ์ชุติสรา (2567) ศึกษาความรู้และทัศนคติของบุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่อการดำเนินการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) โดยมุ่งศึกษาบุคลากรที่รับผิดชอบการขับเคลื่อนการประเมิน ITA และการดำเนินงานตามแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ผลการศึกษาพบว่า ความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และค่านิยมด้านการต่อต้านการทุจริตของบุคลากรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานและความสำเร็จในการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมิน ITA โดยเฉพาะการดำเนินงานด้านการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างความโปร่งใสของหน่วยงาน (นิธิศ พงษ์ชุติสรา, 2567)

ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การยกระดับผลการประเมิน ITA ไม่สามารถอาศัยการปรับปรุงผลคะแนนในเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรควบคู่กันไป ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ที่มุ่งวิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคลากร กระบวนการ และการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อตัวชี้วัด ITA ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน โดยเฉพาะประเด็นด้านการสื่อสาร การรับรู้ และความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลการประเมินและการพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรในระยะยาว

Tanpraphan และคณะ (2026) ศึกษาประสิทธิผลของการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ของประเทศไทย โดยมุ่งวิเคราะห์ว่า ITA สามารถทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสะท้อนระดับธรรมาภิบาลและความเสี่ยงด้านการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐได้มากน้อยเพียงใด ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมิน ITA ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการเปรียบเทียบกับดัชนีธรรมาภิบาลระดับสากล

ผลการศึกษาพบว่า คะแนน ITA มีข้อจำกัดในการสะท้อนความเสี่ยงหรือพฤติกรรมการทุจริตเชิงประจักษ์อย่างสม่ำเสมอ โดยหน่วยงานที่ปรากฏข้อร้องเรียนหรือกรณีทุจริตไม่ได้มีคะแนน ITA ต่ำกว่าหน่วยงานอื่นอย่างชัดเจน นอกจากนี้ แนวโน้มคะแนน ITA ยังไม่สอดคล้องกับแนวโน้มของดัชนีธรรมาภิบาลระหว่างประเทศในบางช่วงเวลา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าคะแนน ITA อาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยเชิงบริบทและเชิงโครงสร้างขององค์กร รวมถึงปัจจัยด้านนโยบายและสภาพแวดล้อมภายนอก มากกว่าการเปลี่ยนแปลงด้านคุณธรรมและความโปร่งใสเพียงอย่างเดียว (Tanpraphan et al., 2026)

ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การประเมิน ITA ไม่ควรถูกใช้เพียงเพื่อพิจารณาระดับผลคะแนนหรือการจัดอันดับหน่วยงานเท่านั้น แต่ควรถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบและ

Library and Learning University of Phayao

เชิงกระบวนการที่อยู่เบื้องหลังผลการประเมิน เช่น ระบบการเปิดเผยข้อมูล การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารภายในองค์กร และการกำกับติดตามการดำเนินงาน ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ที่มุ่งวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด ITA ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน และสังเคราะห์แนวทางพัฒนากระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

จากการทบทวนงานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ITA พบว่า งานที่ศึกษาส่วนใหญ่มุ่งอธิบายผลคะแนนการประเมิน แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของผลการประเมิน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งในด้านการเปิดเผยข้อมูล การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล แต่ยังพบงานศึกษาจำนวนไม่มากที่นำผลการประเมิน ITA มาวิเคราะห์ในระดับตัวชี้วัด เพื่อระบุปัจจัย ข้อจำกัด และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน รวมทั้งเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ไปสู่การพัฒนากระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น งานวิเคราะห์ครั้งนี้จึงมุ่งใช้ผลการประเมิน ITA เป็นข้อมูลตั้งต้นในการวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน จัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา วิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องจากข้อมูลเชิงลึก ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง และสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อสนับสนุนการยกระดับคุณธรรม ความโปร่งใส และธรรมาภิบาลขององค์กรอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

2.8.3 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Eisenhower Decision Matrix

Ngandam Mfondoum และคณะ (2019) เสนอแนวทางการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการโดยประยุกต์ใช้ Eisenhower Decision Matrix ร่วมกับกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Hierarchy Process: AHP) เพื่อเสริมสร้างความเป็นระบบในการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากร ผลการศึกษาพบว่า Eisenhower Decision Matrix สามารถช่วยจัดหมวดหมู่ภารกิจและประเด็นปัญหาตามระดับความสำคัญและความเร่งด่วนได้อย่างรวดเร็ว แต่มีข้อจำกัดเมื่อปัญหามีหลายปัจจัยเกี่ยวข้อง ขณะที่ AHP ช่วยสนับสนุนการประเมินเชิงปริมาณ ทำให้การตัดสินใจมีเหตุผลและตรวจสอบได้มากยิ่งขึ้น (Ngandam Mfondoum et al., 2019)

Bratterud และคณะ (2020) ศึกษาแนวคิด Eisenhower Decision Matrix ในเชิงทฤษฎีและเสนอแบบจำลองเพิ่มเติมเพื่อรองรับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน โดยเห็นว่าการจัดประเภทปัญหาภายใต้กรอบ 4 ช่องของ Eisenhower Decision Matrix อาจไม่เพียงพอในบางกรณีที่ปัญหามีหลายปัจจัยเกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงเสนอแบบจำลอง Sung Diagram ซึ่งช่วยให้การวิเคราะห์ความสำคัญและความเร่งด่วนมีความยืดหยุ่นมากขึ้น และสอดคล้องกับสถานการณ์จริงมากกว่า (Bratterud et al., 2020)

Library and Learning, University of Phayao

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า Eisenhower Decision Matrix เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากร โดยช่วยแยกแยะประเด็นที่ควรได้รับการแก้ไขก่อนจากประเด็นที่สามารถพัฒนาในระยะต่อไปได้อย่างเป็นระบบ โดยงานของ Ngandam Mfondoum และคณะ (2019) และ Bratterud และคณะ (2020) สะท้อนให้เห็นว่า การใช้ Eisenhower Decision Matrix เพียงลำพังอาจมีข้อจำกัดในกรณีที่ปัญหามีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกับหลายปัจจัย จึงควรใช้ร่วมกับข้อมูลเชิงประจักษ์และเครื่องมือวิเคราะห์อื่นประกอบการตัดสินใจ

ทั้งนี้ ผู้วิเคราะห์เลือกใช้ Eisenhower Decision Matrix แทนเครื่องมือจัดลำดับความสำคัญเชิงองค์กรอื่น เช่น เมทริกซ์ความเสี่ยง (Risk Matrix) ที่พิจารณาโอกาสเกิดและผลกระทบ ซึ่งมหาวิทยาลัยนเรศวรใช้ในการจัดลำดับความเสี่ยงระดับองค์กร (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2567ข, น. 29) หรือเมทริกซ์ผลกระทบกับความพยายาม (Impact–Effort Matrix) ที่พิจารณาผลลัพธ์เทียบกับทรัพยากรที่ต้องใช้ เนื่องจากทั้งสองมิติของ Eisenhower Decision Matrix วัดได้โดยตรงจากข้อมูลผลการประเมิน ITA ที่มีอยู่ คือ จำนวนปีที่ไม่ผ่านเกณฑ์และคะแนนปีล่าสุด ขณะที่เครื่องมืออื่นต้องประมาณค่าโอกาสเกิด ผลกระทบ หรือต้นทุนของมาตรการแก้ไข โดยอาศัยการสัมภาษณ์ แบบสำรวจ หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2567ข, น. 32) ซึ่งยังระบุไม่ได้ในขั้นตอนนี้ เพราะการจัดลำดับมีจุดประสงค์เพื่อคัดเลือกตัวชี้วัดเข้าสู่การวิเคราะห์สาเหตุ ก่อนที่จะทราบแนวทางการแก้ไข

ในงานวิเคราะห์ครั้งนี้ แนวคิด Eisenhower Decision Matrix ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัด ITA ที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์การประเมิน โดยพิจารณาจากระดับความสำคัญและความเร่งด่วนของปัญหา เพื่อคัดเลือกประเด็นที่ควรได้รับการศึกษาเชิงลึก ก่อนนำไปวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มในขั้นตอนถัดไป ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า Eisenhower Decision Matrix ไม่ได้กำหนดเกณฑ์ตัวเลขที่แน่นอนสำหรับการแบ่งระดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนไว้เป็นมาตรฐานสากล การประยุกต์ใช้ในแต่ละบริบทจึงจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์เชิงปฏิบัติการขึ้นเองให้เหมาะสมกับลักษณะข้อมูล โดยรายละเอียดเกณฑ์เชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้แสดงไว้ในหัวข้อ 3.5.3

2.8.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและปัจจัยเชิงระบบ

Hsieh และ Shannon (2005) ศึกษาแนวทางการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ (Qualitative Content Analysis) และเสนอแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล 3 รูปแบบ ได้แก่ Conventional Content Analysis, Directed Content Analysis และ Summative Content Analysis โดยระบุว่า Directed Content Analysis เหมาะสำหรับการศึกษาที่มีกรอบแนวคิดหรือองค์ความรู้เดิมรองรับ และสามารถใช้กรอบดังกล่าวเป็นแนวทางในการกำหนดหมวดหมู่ข้อมูลเบื้องต้น ก่อนเปิดโอกาสให้เกิดประเด็นใหม่จากข้อมูลจริงระหว่างกระบวนการวิเคราะห์

Library and Learning University of Phayao

Graneheim และ Lundman (2004) ศึกษาแนวคิดและกระบวนการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ โดยเสนอว่าการวิเคราะห์ข้อมูลควรมุ่งทำความเข้าใจความหมายของข้อมูลผ่านกระบวนการกำหนดหน่วยวิเคราะห์ การจัดหมวดหมู่ข้อมูล การตีความ และการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญภายใต้บริบทที่ศึกษา เพื่อให้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังเสนอว่าความน่าเชื่อถือของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพขึ้นอยู่กับความเป็นระบบของกระบวนการวิเคราะห์ ความชัดเจนในการจัดหมวดหมู่ข้อมูล และความสอดคล้องระหว่างข้อค้นพบกับข้อมูลต้นฉบับ

ผลการศึกษาของทั้งสองงานสะท้อนให้เห็นว่า การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพสามารถใช้กรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อช่วยจัดระบบข้อมูล อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือผลลัพธ์ที่ศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิเคราะห์ครั้งนี้ที่ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทางร่วมกับกรอบ 4M ในการจัดหมวดหมู่และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม เพื่ออธิบายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด ITA ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของมหาวิทยาลัยนเรศวร

2.8.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบตามกรอบ 4M

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐมิได้เกิดจากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเพียงลำพัง แต่เป็นผลจากความสัมพันธ์ของปัจจัยหลายด้าน ทั้งด้านบุคลากร กระบวนการดำเนินงาน ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสนับสนุน รวมถึงการบริหารจัดการและการกำกับติดตามภายในองค์กร

นิธิศ พงษ์ชุติสรา (2567) ได้ศึกษาความรู้และทัศนคติของบุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่อการดำเนินการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ผลการศึกษาพบว่า ความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และค่านิยมของบุคลากรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานและความสำเร็จในการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมิน ITA โดยเฉพาะการดำเนินงานด้านการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างความโปร่งใสของหน่วยงาน (นิธิศ พงษ์ชุติสรา, 2567)

ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยด้านบุคลากรไม่ได้จำกัดอยู่เพียงความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงทัศนคติ ค่านิยม ความตระหนักรู้ และการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งล้วนส่งผลต่อคุณภาพการดำเนินงานและผลการประเมิน ITA ของหน่วยงาน จึงสามารถใช้สนับสนุนการวิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคลากร (Man) ในงานวิเคราะห์ครั้งนี้ได้

สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (2566) รายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) พบว่า หน่วยงานที่มีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนน มักประสบปัญหาด้านการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะที่ไม่ครบถ้วนหรือไม่เป็นปัจจุบัน การสื่อสารข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงข้อจำกัดด้านการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน

Library and Learning, University of Phayao

ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน (Method) และปัจจัยด้านระบบ ข้อมูล และทรัพยากรสนับสนุน (Machine/Material) มีความเกี่ยวข้องกับผลการประเมิน ITA อย่างชัดเจน โดยเฉพาะกระบวนการจัดการข้อมูล การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ การสื่อสารข้อมูล และความพร้อมของระบบสนับสนุน ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลการประเมินในภาพรวม

การศึกษาของ**สำนักงาน ก.พ.ร. มก. (2564)** พบว่า การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน การถ่ายทอดแนวทางการดำเนินงาน และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาผลการประเมิน ITA ซึ่งสะท้อนความสำคัญของปัจจัยด้านบริบทและโครงสร้างองค์กร

จากการทบทวนงานวิจัยดังกล่าว พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการประเมิน ITA สามารถจำแนกได้เป็น 4 มิติสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร (Man) ปัจจัยด้านกระบวนการหรือวิธีการ (Method) ปัจจัยระบบและทรัพยากรสนับสนุน (Machine/Material) และปัจจัยด้านบริบทและโครงสร้างองค์กร จึงเหมาะสมที่จะใช้กรอบ 4M เป็นแนวทางในการจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิเคราะห์ครั้งนี้

2.8.6 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดวงจรเดมมิ่ง (PDCA Cycle)

Moen และ Norman (2010) อธิบายแนวคิดวงจรเดมมิ่ง (Plan–Do–Check–Act: PDCA) ในมุมมองของระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์ โดยมองว่า PDCA มิได้เป็นเพียงเครื่องมือด้านการควบคุมคุณภาพ แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรที่อาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ภายใต้แนวคิดดังกล่าว ขั้น Plan มุ่งเน้นการกำหนดปัญหาและวางแผนการดำเนินงาน ขั้น Do เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ขั้น Check เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และขั้น Act เป็นการนำผลการประเมินไปปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Moen & Norman, 2010)

ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนควรอาศัยกระบวนการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มากกว่าการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพียงในระยะสั้น ทั้งนี้ การนำผลการประเมินหรือข้อมูลผลการดำเนินงานมาใช้ในการวางแผน ติดตามผล และปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

OECD (2017, 2020) เสนอแนวคิดการบริหารภาครัฐที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) โดยให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลผลการดำเนินงาน การประเมินผล และการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐ OECD ชี้ให้เห็นว่า ผลการประเมินไม่ควรถูกใช้เพียงเพื่อการรายงานผลหรือการจัดอันดับหน่วยงาน แต่ควรถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ทบทวน และพัฒนากระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ที่นำผลการประเมิน ITA มาใช้เป็นข้อมูลตั้งต้นในการระบุประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์แนวทางพัฒนากระบวนการ

Library and Learning, University of Phayao

ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรภายใต้กรอบ PDCA เพื่อสนับสนุนการยกระดับคุณธรรม ความโปร่งใส และธรรมาภิบาลขององค์กรอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดวงจรเดมมิ่ง (PDCA) พบว่า การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการวางแผน การดำเนินงาน การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการนำข้อมูลผลการดำเนินงานและผลการประเมินมาใช้ในการทบทวนและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ งานศึกษาที่เกี่ยวข้องสะท้อนให้เห็นว่า การยกระดับคุณธรรม ความโปร่งใส และธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐไม่สามารถพึ่งพาการดำเนินการเฉพาะช่วงเวลาหรือการปรับปรุงเชิงเอกสารเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องภายใต้กรอบ PDCA เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน (Moen & Norman, 2010; OECD, 2017, 2020)

2.8.7 งานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการเปรียบเทียบเพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี

Spendolini (1992) ได้ศึกษาแนวคิด Benchmarking จากองค์กรที่มีผลการดำเนินงานเป็นเลิศ โดยเสนอว่า Benchmarking เป็นกระบวนการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน วิธีการดำเนินงาน และแนวปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต้นแบบ เพื่อให้หน่วยงานสามารถนำองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอขั้นตอนสำคัญของ Benchmarking ได้แก่ การกำหนดประเด็นที่ต้องการศึกษา การคัดเลือกหน่วยงานต้นแบบ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ช่องว่างของผลการดำเนินงาน และการนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้เพื่อการปรับปรุงองค์กร (Spendolini, 1992)

Watson (1993) ได้ขยายแนวคิด Benchmarking ไปสู่ระดับ Strategic Benchmarking โดยอธิบายว่าการเปรียบเทียบที่มีคุณค่าไม่ควรมุ่งเปรียบเทียบผลลัพธ์หรือผลคะแนนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมุ่งศึกษากระบวนการ กลยุทธ์ ระบบการบริหารจัดการ และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่อยู่เบื้องหลังผลการดำเนินงานขององค์กรต้นแบบ โดยวิเคราะห์ช่องว่างของผลการดำเนินงาน (Gap Analysis) ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจสาเหตุของความแตกต่างและกำหนดแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของตนเองได้อย่างยั่งยืน (Watson, 1993)

Boyanov (2024) ได้ศึกษาบทบาทของ Benchmarking ในภาครัฐ พบว่า การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐได้ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานโดดเด่นและนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร มากกว่าการเปรียบเทียบเชิงตัวเลขหรือการแข่งขันด้านผลการดำเนินงานเพียงอย่างเดียว

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า แนวคิด Benchmarking ไม่ได้มุ่งเน้นการเปรียบเทียบผลคะแนนหรือการจัดอันดับเพียงอย่างเดียว แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้เชิงระบบที่มุ่งค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และกระบวนการดำเนินงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่โดดเด่นขององค์กรต้นแบบ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้

Library and Learning, University of Phayao

เหมาะสมกับบริบทขององค์กรตนเอง งานวิเคราะห์ในครั้งนี้จึงนำแนวคิด Benchmarking ใช้ในการเปรียบเทียบผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี วิเคราะห์ช่องว่างของการดำเนินงาน และสังเคราะห์แนวทางพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยนเรศวรอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีช่องว่างขององค์ความรู้เกี่ยวกับการนำผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหาเชิงระบบและพัฒนากระบวนการดำเนินงาน โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา งานวิจัยที่ผ่านมาโดยส่วนใหญ่มุ่งเน้นการศึกษาระดับผลคะแนน แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของผลการประเมิน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน แต่ปรากฏการศึกษาจำนวนไม่มากที่บูรณาการผลการประเมิน ITA เข้ากับการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบ และการกำหนดแนวทางพัฒนากระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในระดับองค์กร

งานวิเคราะห์ในครั้งนี้จึงมุ่งใช้ผลการประเมิน ITA เป็นข้อมูลตั้งต้นในการวิเคราะห์แนวโน้มและเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน เพื่อระบุช่องว่างของตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน โดยใช้ Eisenhower Decision Matrix ในการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหา จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทาง (Directed Content Analysis) และจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามกรอบ 4M เพื่ออธิบายปัญหา ข้อจำกัด และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน ก่อนสังเคราะห์แนวทางพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายใต้กรอบ PDCA และศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีโดยใช้แนวคิด Benchmarking เพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยนเรศวรอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

2.9 กรอบแนวคิดงานวิเคราะห์

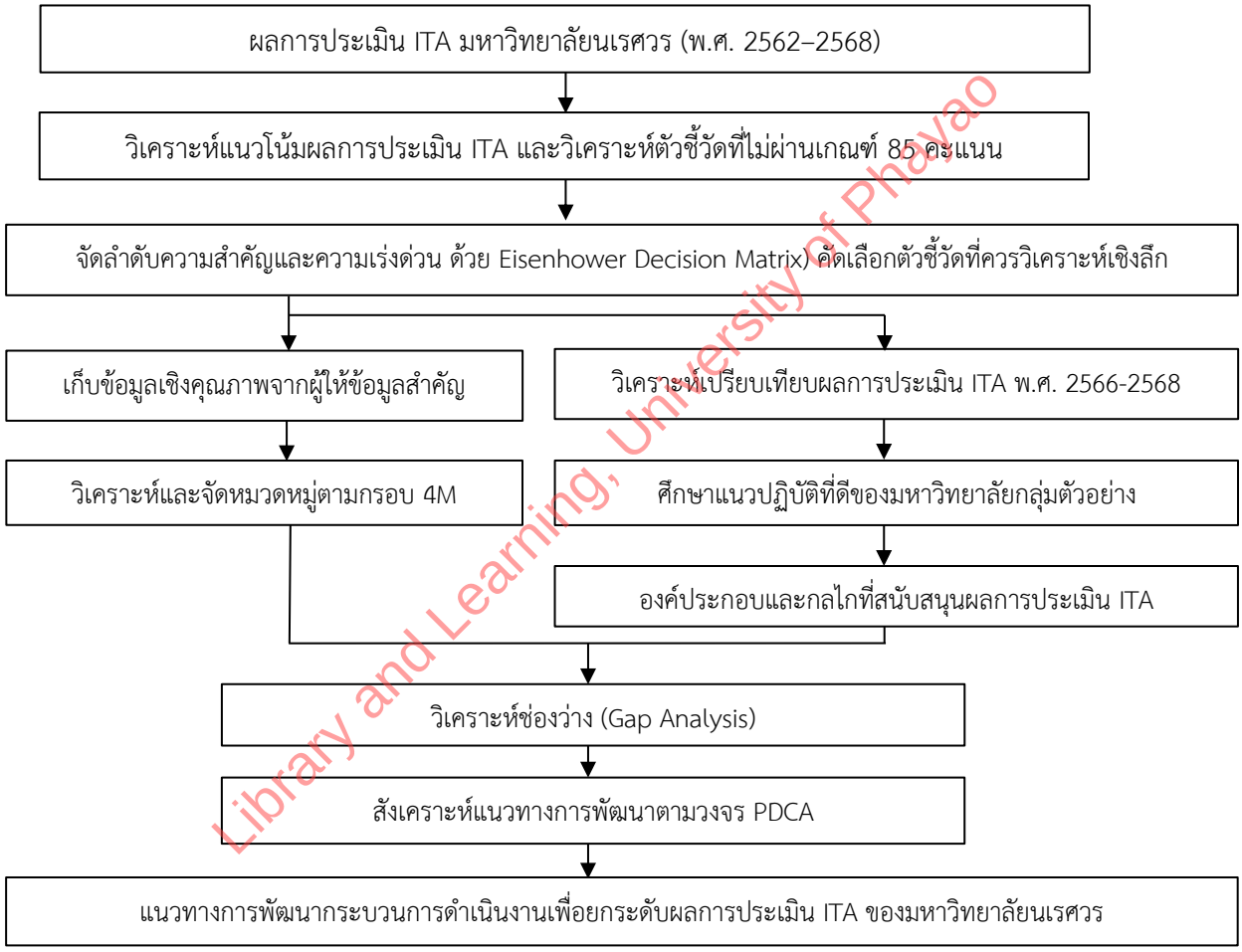
งานวิเคราะห์ครั้งนี้กำหนดกรอบแนวคิดโดยเชื่อมโยงข้อมูลผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 กับการวิเคราะห์เชิงลำดับขั้น โดยเริ่มจากการวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน จำแนกตามคะแนนภาพรวม แบบวัด IIT, EIT และ OIT และตัวชี้วัด เพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของคะแนนในแต่ละปี ความผันผวน และทิศทางการเปลี่ยนแปลงโดยรวม จากนั้นนำผลการประเมินรายตัวชี้วัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน และจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของตัวชี้วัดตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix เพื่อคัดเลือกตัวชี้วัดที่ควรได้รับการวิเคราะห์เชิงลึก

ในส่วนของการเปรียบเทียบ ใช้แนวคิด Benchmarking เพื่อเปรียบเทียบผลการประเมินของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยกลุ่มที่มีผลการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูงในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 และสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีจากข้อมูลสาธารณะของมหาวิทยาลัยกลุ่มดังกล่าว ในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญใช้แนวคำถามที่พัฒนาขึ้นและผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา โดยจัดหมวดหมู่

Library and Learning, University of Phayao

ข้อมูลตามกรอบ 4M ที่ประยุกต์ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากร (Man) กระบวนการหรือวิธีการ (Method) ระบบและทรัพยากรสนับสนุน (Machine/Material) และบริบทและโครงสร้างองค์กร

ผลจากการวิเคราะห์แนวโน้ม การจัดลำดับความสำคัญ การเปรียบเทียบผลการประเมิน แนวปฏิบัติที่ดี และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ นำมาสังเคราะห์ร่วมกันด้วยการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ดังภาพที่ 2.2 เพื่อระบุประเด็นที่ควรพัฒนา และจัดทำแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานตามวงจร PDCA ได้แก่ Plan, Do, Check และ Act โดยจัดลำดับการดำเนินงานเป็นระยะเร่งด่วน ระยะกลาง และระยะยาว



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดงานวิเคราะห์

Library and Learning, University of Phayao

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิเคราะห์

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 2) วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร กับมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 3) วิเคราะห์สาเหตุเชิงกระบวนการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 4) ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 และ 5) วิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมีวิธีการดำเนินการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์

3.2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และแหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์

3.3 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล

3.6 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ แหล่งข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ และผลการวิเคราะห์

Library and Learning, University of Phayao

3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์

งานวิเคราะห์ครั้งนี้ใช้ข้อมูลจากทั้งแหล่งข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิเชิงคุณภาพ โดยนำผลการประเมิน ITA ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม มาวิเคราะห์แนวโน้ม เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร

รูปแบบของงานวิเคราะห์ครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Design) ในลักษณะการออกแบบเชิงอธิบายตามลำดับ ซึ่งเริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายผลที่พบจากข้อมูลเชิงปริมาณให้ลึกยิ่งขึ้น (Creswell & Plano Clark, 2018) ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิเชิงปริมาณจากระบบ ITAS ของสำนักงาน ป.ป.ช. ได้แก่ คะแนนผลการประเมิน ITA ภาพรวม รายแบบวัด และรายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน ผลต่างของคะแนน และคะแนนสะสม โดยไม่ได้ใช้สถิติเชิงอ้างอิงในการทดสอบสมมติฐาน และ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทาง จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์ทั้งสองส่วนมาบูรณาการกันในขั้นตอนการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน

การวิเคราะห์ครั้งนี้ดำเนินการเป็น 2 ระยะ ตามการแบ่งระยะงานวิเคราะห์ที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร (COA No. 185/2026) ได้แก่

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิเคราะห์ศึกษาเอกสาร หลักเกณฑ์ คู่มือ และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ แนวคิดธรรมาภิบาล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix การวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องด้วยกรอบ 4M วงจร PDCA และแนวคิดการเปรียบเทียบเพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Benchmarking) รวมทั้งทบทวนงานวิเคราะห์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต กรอบแนวคิด และวิธีการดำเนินการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา

ขั้นที่ 2 รวบรวมและตรวจสอบข้อมูลผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ผู้วิเคราะห์รวบรวมข้อมูลผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITAS) ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 โดยรวบรวมข้อมูลใน 3 ส่วนได้แก่

1) คะแนนผลการประเมิน ITA ในภาพรวมรายปีงบประมาณ

2) คะแนนจำแนกตามแบบวัดการประเมิน ITA ได้แก่

2.1) แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT)

2.2) แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT)

2.3) แบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT)

3) คะแนนจำแนกตามตัวชี้วัดของการประเมิน ITA จำนวน 10 ตัวชี้วัด ได้แก่

3.1) การปฏิบัติหน้าที่

3.2) การใช้งบประมาณ

3.3) การใช้อำนาจ

3.4) การใช้ทรัพย์สินของราชการ

3.5) การแก้ไขปัญหาการทุจริต

Library and Learning University of Phayao

3.6) คุณภาพการดำเนินงาน

3.7) ประสิทธิภาพการสื่อสาร

3.8) การปรับปรุงการทำงาน

3.9) การเปิดเผยข้อมูล

3.10) การป้องกันการทุจริต

จากนั้นตรวจสอบความครบถ้วน ความถูกต้อง และความสอดคล้องของข้อมูลระหว่างรายงานผลการประเมินกับข้อมูลในระบบ ITAS ก่อนนำไปบันทึกในแบบบันทึกข้อมูล

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ผู้วิเคราะห์นำข้อมูลผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 มาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของคะแนนในภาพรวม จำแนกตามแบบวัด และจำแนกตามตัวชี้วัด โดยพิจารณาคะแนนในแต่ละปี การเพิ่มขึ้นหรือลดลงระหว่างปี ความผันผวนของคะแนน และทิศทางการเปลี่ยนแปลงโดยรวมตลอดช่วงเวลาที่วิเคราะห์ ทั้งนี้ การเปรียบเทียบคะแนนระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 กับ พ.ศ. 2568 ใช้เพื่อแสดงการเปลี่ยนแปลงระหว่างจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของช่วงเวลาที่วิเคราะห์

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์

ผู้วิเคราะห์นำคะแนนรายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยนเรศวรในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน โดยกำหนดสถานะของตัวชี้วัดเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1) ผ่านเกณฑ์ หมายถึง มีคะแนนตั้งแต่ 85.00 คะแนนขึ้นไป

2) ไม่ผ่านเกณฑ์ หมายถึง มีคะแนนต่ำกว่า 85.00 คะแนน

จากนั้นวิเคราะห์จำนวนปีและร้อยละของการไม่ผ่านเกณฑ์ของแต่ละตัวชี้วัดในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 เพื่อพิจารณาความถี่ของการไม่ผ่านเกณฑ์ ลักษณะการเกิดปัญหาในแต่ละช่วงเวลา และการเปลี่ยนแปลงของคะแนน โดยพิจารณาประกอบด้วยการไม่ผ่านเกณฑ์ในปีล่าสุด การไม่ผ่านเกณฑ์หลายปี การไม่ผ่านเกณฑ์ติดต่อกันในหลายปี คะแนนที่มีความผันผวน และกรณีที่คะแนนผ่านเกณฑ์แต่มีค่าใกล้เคียงเกณฑ์ขั้นต่ำ โดยการสรุปลักษณะของปัญหาจะพิจารณาจากข้อมูลคะแนนรายปีประกอบกับจำนวนปีที่ไม่ผ่านเกณฑ์ โดยไม่ใช้คำว่า ไม่ผ่านต่อเนื่อง หากข้อมูลไม่ปรากฏการไม่ผ่านเกณฑ์ติดต่อกันอย่างชัดเจน

ขั้นที่ 5 จัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดที่ควรได้รับการพัฒนา

ผู้วิเคราะห์นำผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix โดยพิจารณาจาก 2 มิติ ได้แก่

1) ความสำคัญของปัญหา พิจารณาจากจำนวนปีที่ตัวชี้วัดไม่ผ่านเกณฑ์ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

Library and Learning University of Phayao

2) ความเร่งด่วนของปัญหา พิจารณาจากผลคะแนนของตัวชี้วัดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ซึ่งเป็นปีล่าสุด โดยกำหนดให้ตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำกว่า 86.00 คะแนน เป็นตัวชี้วัดที่มีระดับความเร่งด่วนสูง และตัวชี้วัดที่มีคะแนนตั้งแต่ 86.00 คะแนนขึ้นไปเป็นตัวชี้วัดที่มีระดับความเร่งด่วนต่ำ

ผลการจัดลำดับจะแบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

(1) กลุ่มสำคัญและเร่งด่วน (Do First)

(2) กลุ่มสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน (Schedule)

(3) กลุ่มไม่สำคัญแต่เร่งด่วน (Delegate)

(4) กลุ่มไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน (Maintain/Monitor)

โดยผลการจัดลำดับดังกล่าวใช้เพื่อกำหนดระดับความสำคัญของประเด็นในการวิเคราะห์และการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนา ทั้งนี้ มิได้ใช้เป็นเกณฑ์ในการจำกัดขอบเขตการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งดำเนินการตามแนวคำถามที่กำหนดไว้ในเครื่องมือและผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาแล้ว โดยการสนทนากลุ่มย่อยครอบคลุมประเด็นและตัวชี้วัดตามขอบเขตของแนวคำถาม เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงาน ปัญหา ข้อจำกัด ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูล จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาจัดหมวดหมู่และสังเคราะห์ตามกรอบ 4M โดยให้ความสำคัญกับประเด็นที่มีลำดับความสำคัญสูงตามผลการจัดลำดับ Eisenhower ในการอภิปรายและสังเคราะห์ผลตามความเหมาะสม

ขั้นที่ 6 วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมินกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิเคราะห์รวบรวมผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่โครงสร้างการประเมินมีความสอดคล้องกัน โดยเฉพาะการแบ่งแบบวัด EIT เป็นส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2

จากนั้นนำคะแนนผลการประเมินของมหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์เปรียบเทียบในประเด็นต่อไปนี้

1) คะแนนผลการประเมิน ITA ในแต่ละปี

2) ค่าเฉลี่ยคะแนนผลการประเมิน ITA ในช่วง 3 ปี

3) ผลรวมคะแนนตลอดช่วง 3 ปี ในกรณีที่ใช้เพื่อแสดงคะแนนสะสม

4) ช่องว่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับเกณฑ์ 85 คะแนน

5) ช่องว่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับค่าเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 7 ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิเคราะห์รวบรวมข้อมูลสาธารณะของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างจากเว็บไซต์ รายงานผลการดำเนินงาน เอกสารนโยบาย มาตรการด้านคุณธรรมและความโปร่งใส คู่มือ แนวปฏิบัติ และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ

Library and Learning University of Phayao

การดำเนินงานด้าน ITA เพื่อนำมาศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและองค์ประกอบของการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน ITA ในระดับสูง

ข้อมูลดังกล่าวนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ในประเด็นต่อไปนี้

1) ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัย

2) การกำหนดนโยบายและการวางแผนด้านการประเมิน ITA

3) โครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานด้าน ITA

4) ระบบการติดตามและกำกับผลการดำเนินงาน

5) ผลคะแนนภาพรวม ITA และตัวชี้วัดสำคัญของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

6) การวิเคราะห์ช่องว่างของการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยนเรศวร

ทั้งนี้ เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และองค์ประกอบของการดำเนินงานที่มีส่วนสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมีผลการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง

ระยะที่ 2 การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย

ขั้นที่ 8 เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อศึกษาปัญหา ข้อจำกัด ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้าน ITA

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารจำนวน 3 คน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เนื่องจากไม่สามารถกำหนดวันและเวลาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มร่วมกันได้ ส่วนผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่มย่อย จำนวน 2 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน ทั้งนี้ การเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปตามแผนการเก็บข้อมูลที่กำหนดให้ใช้การสนทนากลุ่ม และ/หรือ การสัมภาษณ์เชิงลึกตามความเหมาะสมของผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม โดยใช้แนวคำถามชุดเดียวกันเพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ร่วมกันได้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เข้าร่วมงานวิเคราะห์ครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 15 คน ซึ่งครอบคลุมผู้ให้ข้อมูลทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ และมีข้อมูลเพียงพอต่อการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของงานวิเคราะห์

แนวคำถามในการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มได้รับการพัฒนาภายใต้กรอบการจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามแนวคิด 4M ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคลากร (Man) ปัจจัยด้านกระบวนการหรือวิธีการ (Method) ปัจจัยด้านระบบและทรัพยากรสนับสนุน (Machine/Material) และปัจจัยด้านบริบทและโครงสร้างองค์กร เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมิน ITA อย่างเป็นระบบ

Library and Learning University of Phayao

ทั้งนี้ แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มครอบคลุมประเด็นตามเครื่องมือที่ได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาแล้ว เพื่อให้การเก็บข้อมูลสามารถครอบคลุมกระบวนการดำเนินงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ได้อย่างเป็นระบบ โดยผลการจัดลำดับตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix ใช้สำหรับกำหนดประเด็นที่มีความสำคัญและควรได้รับการวิเคราะห์เชิงลึกและนำไปประกอบการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนา มิได้หมายความว่าตัวชี้วัดหรือประเด็นอื่นจะถูกตัดออกจากการเก็บข้อมูล

แนวคำถามได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับกรอบการจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามแนวคิด 4M และครอบคลุมประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ในเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1) ปัจจัยด้านบุคลากร

2) ปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน

3) ปัจจัยด้านระบบ ข้อมูล และทรัพยากรสนับสนุน

4) ปัจจัยด้านบริบทและโครงสร้างองค์กร

5) แนวทางการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้าน ITA

ขั้นที่ 9 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวชี้วัด

ผู้วิเคราะห์นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และเอกสารที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทาง (Directed Content Analysis) โดยดำเนินการดังนี้

1) ถอดความและจัดเตรียมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม

2) อ่านและทำความเข้าใจข้อมูลโดยละเอียดเพื่อให้เห็นภาพรวมของประเด็นที่ศึกษา

3) กำหนดรหัสข้อมูล และประเด็นสำคัญที่ปรากฏในข้อมูล

4) จัดหมวดหมู่ข้อมูลตามกรอบ 4M ที่ประยุกต์ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากร (Man) กระบวนการหรือวิธีการ (Method) ระบบและทรัพยากรสนับสนุน (Machine/Material) และบริบทและโครงสร้างองค์กร

5) เปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและระหว่างแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

6) สังเคราะห์ปัจจัย ข้อจำกัด และประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA

ทั้งนี้ การวิเคราะห์มุ่งอธิบายปัจจัยเชิงระบบและเชิงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน ITA โดยไม่มุ่งประเมินหรือกล่าวโทษบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

การบูรณาการผลการวิเคราะห์จากระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ประกอบด้วย

ขั้นที่ 10 สังเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน

ผู้วิเคราะห์นำผลการวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ผลการเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง มา

Library and Learning University of Phayao

วิเคราะห์ช่องว่างของการดำเนินงาน (Gap Analysis) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรให้สอดคล้องกับหลักคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน

แนวทางการพัฒนาถูกจัดทำภายใต้กรอบวงจร PDCA ประกอบด้วย

1) Plan (การวางแผน) การกำหนดเป้าหมาย มาตรการ และแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปัญหาและข้อจำกัดที่ค้นพบ

2) Do (การดำเนินการ) การกำหนดกิจกรรม วิธีการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ และการนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติ

3) Check (การตรวจสอบ) การกำหนดตัวชี้วัด การติดตามความก้าวหน้า และการประเมินผลการดำเนินงาน

4) Act (การปรับปรุง) การทบทวนผลการดำเนินงาน ปรับปรุงมาตรการ และพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

จากนั้นผู้วิเคราะห์จัดลำดับแนวทางการพัฒนาออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเร่งด่วน ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและขับเคลื่อนการพัฒนาการดำเนินงานด้าน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง

ขั้นที่ 11 ตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนา

ผู้วิเคราะห์พิจารณาความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนา โดยตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่าง

1) ตัวชี้วัดที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน
2) ปัจจัย ข้อจำกัด และประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการประเมิน
3) แนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง
4) แนวทางการพัฒนาตามกรอบ PDCA
5) ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่คาดหวัง

ขั้นที่ 12 สรุปผลและจัดทำรายงานการวิเคราะห์

ผู้วิเคราะห์สรุปผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา อภิปรายผลโดยเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิเคราะห์หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งจัดทำข้อเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

Library and Learning, University of Phayao

3.2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และแหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์

3.2.1 ประชากร ได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 32 แห่ง ที่มีผลการประเมิน ITA ปรากฏอย่างต่อเนื่องในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 จากระบบ ITAS ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ มหาวิทยาลัยที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์เชิงวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) เป็นมหาวิทยาลัยที่มีข้อมูลคะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมครบถ้วนและต่อเนื่อง ในช่วงสามปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568

2) นำคะแนนผลการประเมิน ITA ภาพรวมของปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 พ.ศ. 2567 และ พ.ศ. 2568 ของมหาวิทยาลัยในกลุ่มประชากรทั้ง 32 แห่ง มารวมกันเป็นคะแนนสะสม 3 ปี แล้วเรียงลำดับจากคะแนนสูงไปต่ำ

3) คัดเลือกมหาวิทยาลัยที่มีคะแนนสะสม 3 ปี สูงสุด 10 อันดับแรก เป็นกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าวมีจำนวน 10 แห่ง ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ผู้วิเคราะห์ใช้นามสมมุติเป็นมหาวิทยาลัย A ถึงมหาวิทยาลัย J แทนชื่อจริง โดยสุ่มจับสลากทีละแห่งจนครบ 10 แห่ง รหัสที่ได้จึงไม่เกี่ยวข้องกับลำดับคะแนนและลำดับรายชื่อด้านล่าง ชื่อจริงของมหาวิทยาลัยแสดงไว้เฉพาะในหัวข้อนี้ ตามแนวทางที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ทั้งนี้ ผลการประเมิน ITA เป็นข้อมูลสาธารณะ การใช้นามสมมุติจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อไม่ให้การนำเสนอผลถูกตีความในลักษณะการแข่งขัน การจัดอันดับ หรือการเปรียบเทียบเชิงคุณค่าระหว่างสถาบัน มิใช่เพื่อปกปิดข้อมูล โดยมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมีดังนี้

1) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
3) มหาวิทยาลัยพะเยา
4) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
5) มหาวิทยาลัยศิลปากร
6) มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
7) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
8) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
9) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
10) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Library and Learning, University of Phayao

3.2.3 แหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์

งานวิเคราะห์ครั้งนี้ใช้แหล่งข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่ ข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิ โดยออกแบบการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ระยะ เพื่อให้ครอบคลุมทั้งการวิเคราะห์เชิงภาพรวมและการอธิบายเชิงลึก ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ การวิเคราะห์ในระยะนี้เป็นการใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลสาธารณะและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์แนวโน้ม เปรียบเทียบผลการประเมิน และศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี โดยมีแหล่งข้อมูลสำคัญ ดังนี้

(1) รายงานผลการประเมิน ITA จากระบบ ITAS ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช., 2568) ได้แก่

(1.1) ผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มเชิงเวลา และศึกษาพัฒนาการของผลการประเมิน รวมถึงการเกิดซ้ำของประเด็นปัญหาในแต่ละตัวชี้วัด

(1.2) ผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับสูงในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 โดยใช้คะแนนสะสมระยะเวลา 3 ปี เพื่อเปรียบเทียบและสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี

ทั้งนี้ การเลือกช่วงปี พ.ศ. 2566–2568 เนื่องจากเป็นช่วงที่มีการปรับโครงสร้างการประเมิน โดยมีการแยกแบบวัด EIT เป็น 2 ส่วน ส่งผลให้ข้อมูลมีความสอดคล้องและสามารถเปรียบเทียบได้อย่างเหมาะสม

(2) หลักเกณฑ์ คู่มือ และแนวทางการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการวิเคราะห์ตัวชี้วัด เงื่อนไขการให้คะแนน และโครงสร้างการประเมิน เพื่อให้การวิเคราะห์มีความถูกต้องตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ทั้งนี้ ผู้วิเคราะห์ได้ตรวจสอบคู่มือการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 แล้ว พบการเปลี่ยนแปลงสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ วิธีเก็บข้อมูล ซึ่งสำนักงาน ป.ป.ช. เป็นผู้สุ่มและเก็บข้อมูลแบบวัด IIT เอง และให้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้เก็บข้อมูลแบบวัด EIT น้ำหนักคะแนน ซึ่งปรับเป็น IIT 30 คะแนน EIT 40 คะแนน และ OIT 30 คะแนน และโครงสร้างตัวชี้วัด ซึ่งลดเหลือ 9 ตัวชี้วัด โดยแบบวัด EIT เหลือ 2 ตัวชี้วัด คือ ความสุจริตในการดำเนินงาน และความเสี่ยงในการติดต่อหรือรับบริการ ส่วนค่าเป้าหมาย 85 คะแนนยังคงเดิม (สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส, 2569, น. 13, 23, 38, 66) การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่กระทบการวิเคราะห์ข้อมูลปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 ที่ประกาศผลแล้ว แต่ผู้วิเคราะห์ได้นำมาปรับข้อเสนอแนะในบทที่ 5 ให้ติดตามผลได้ตามหลักเกณฑ์ปีล่าสุด

(3) ข้อมูลและเอกสารสาธารณะจากเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานผลการดำเนินงาน เอกสารเชิงนโยบาย และมาตรการด้านคุณธรรมและความโปร่งใส และข้อมูลที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และสนับสนุนการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนา

Library and Learning University of Phayao

ระยะที่ 2 การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ในระยะนี้เป็นการเก็บข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่ออธิบายการดำเนินงาน เพื่ออธิบายสาเหตุเชิงลึกและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน ITA และสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน ซึ่งไม่สามารถอธิบายได้จากข้อมูลทุติยภูมิเพียงอย่างเดียว

(1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยที่กำกับดูแลงานด้าน ITA หน่วยงานที่ทำหน้าที่เลขานุการหรือประสานงานการประเมิน ITA และผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจัดเก็บข้อมูลและจัดทำเอกสารในระบบ ITAS

(2) รูปแบบและจำนวนผู้ให้ข้อมูล ผู้วิเคราะห์คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากบทบาทหน้าที่และความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

(2.1) กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 3 คน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นรายบุคคล ตามแผนที่กำหนดให้ใช้การสนทนากลุ่มและ/หรือการสัมภาษณ์เชิงลึกตามความเหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลด้านนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน และการบริหารจัดการในภาพรวม

(2.2) กลุ่มคณะทำงาน จำนวน 12 คน เก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) 2 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานจริง ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการดำเนินงาน

รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น 15 คน ข้อมูลที่ได้มีความเพียงพอต่อการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของงานวิเคราะห์ เพื่อศึกษาปัญหา ข้อจำกัด ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้าน ITA

การเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะนี้ดำเนินการภายใต้หลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยคำนึงถึงความสมัครใจของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การรักษาความลับของข้อมูล และการไม่ก่อให้เกิดภาระเกินความจำเป็นแก่ผู้เข้าร่วมงานวิเคราะห์

Library and Learning, University of Phayao

3.3 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานวิเคราะห์ครั้งนี้ มีความแตกต่างกันตามระยะของการดำเนินงาน ดังนี้

3.3.1 แบบบันทึกข้อมูล

การวิเคราะห์ในระยะที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลสาธารณะ เช่น ระบบ ITAS หลักเกณฑ์และคู่มือการประเมิน รายงานผลการประเมิน ITA เอกสารและข้อมูลสาธารณะที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิเคราะห์ใช้แบบบันทึกข้อมูลที่พัฒนาขึ้นเพื่อรวบรวม จัดเรียง และจำแนกข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิเคราะห์ ดังนี้

1) คะแนนการประเมิน ITA รายตัวชี้วัด ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 โดยจำแนกเป็นตัวชี้วัดที่ผ่านและไม่ผ่านเกณฑ์ 85 คะแนน

2) จำนวนปีและร้อยละของการไม่ผ่านเกณฑ์ของแต่ละตัวชี้วัดในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

3) การจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของตัวชี้วัดตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix

4) คะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่างที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับสูง ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568

5) แบบบันทึกการสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีและช่องว่างของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เปรียบเทียบและจัดทำแนวทางการพัฒนา

3.3.2 เครื่องมือเก็บข้อมูลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การเก็บข้อมูลในระยะที่ 2 เป็นการเก็บข้อมูลปฐมภูมิเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้แนวคำถามปลายเปิดสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กับกลุ่มผู้บริหาร และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับกลุ่มคณะทำงาน ซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานด้าน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

แนวคำถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 คำถามนำ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนภาพรวมของกระบวนการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินงานด้าน ITA

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยและข้อจำกัดเชิงกระบวนการ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลระบุขั้นตอนที่เป็นปัญหา ข้อจำกัด ปัจจัยที่ทำให้ปัญหาเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และปัจจัยด้านระบบ นโยบาย หรือโครงสร้างที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 3 คำถามจำแนกปัจจัยตามกรอบ 4M ได้แก่ บุคลากร (Man) กระบวนการหรือวิธีการ (Method) ระบบและทรัพยากรสนับสนุน (Machine/Material) และบริบทและโครงสร้างองค์กร โดยใช้เป็นกรอบในการออกแบบและจัดกลุ่มประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA อย่างเป็นระบบ

ตอนที่ 4 คำถามเฉพาะรายตัวชี้วัด เป็นคำถามที่ใช้เพิ่มเติมสำหรับตัวชี้วัดที่มีลักษณะเนื้อหาเฉพาะทาง ซึ่งต้องการข้อมูลเกี่ยวกับบริบทหรือกระบวนการดำเนินงานในประเด็นเฉพาะ ได้แก่ การใช้ทรัพย์สินของราชการ การแก้ไขปัญหาการทุจริต การใช้งบประมาณ และการใช้อำนาจ

Library and Learning, University of Phayao

ตอนที่ 5 คำถามเชื่อมโยงสู่ PDCA เพื่อรวบรวมข้อเสนอจากผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดที่ควรปรับปรุง กลไกที่ควรพัฒนา และแนวทางที่สามารถพัฒนาเป็นมาตรฐานกลางของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

ทั้งนี้ ผู้วิเคราะห์ไม่ได้ใช้เครื่องมือวิเคราะห์สาเหตุอื่นเพิ่มเติม เช่น ผังก้างปลา (Fishbone Diagram) หรือเทคนิค 5 Whys เนื่องจากใช้การวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทางร่วมกับกรอบ 4M เป็นแนวทางหลักในการจัดระบบและสังเคราะห์ข้อมูลแล้ว ส่วนชื่อหมวดคำถามที่นำเสนอในรายงานฉบับนี้ ผู้วิเคราะห์เรียบเรียงถ้อยคำใหม่เพื่อให้อ่านเข้าใจง่ายขึ้น เนื้อหาคำถามยังคงตรงกับเครื่องมือที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวรทุกประการ

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดที่วิเคราะห์และประเด็นคำถาม

ตัวชี้วัด	กลุ่มตาม Eisenhower Decision Matrix	ตอนของแนวคำถามที่ใช้เก็บข้อมูล
การปรับปรุงการทำงาน	Do First	ตอนที่ 1, 2, 3 และ 5
การใช้ทรัพย์สินของราชการ	Schedule	ตอนที่ 1, 2, 3, 4 และ 5
การแก้ไขปัญหาการทุจริต	Schedule	ตอนที่ 1, 2, 3, 4 และ 5
การใช้งบประมาณ	Schedule	ตอนที่ 1, 2, 3, 4 และ 5
การใช้อำนาจ	Schedule	ตอนที่ 1, 2, 3, 4 และ 5

จากตารางที่ 3.1 พบว่า ตัวชี้วัดที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่การวิเคราะห์เชิงลึกทุกตัวชี้วัดได้รับการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านเครื่องมือที่ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แล้ว โดยตัวชี้วัดการปรับปรุงการทำงานได้รับการเก็บข้อมูลผ่านคำถามเชิงระบบในตอนที่ 1 ตอนที่ 2 ตอนที่ 3 และตอนที่ 5 ซึ่งครอบคลุมประเด็นด้านกระบวนการดำเนินงาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวทางการพัฒนาอย่างเพียงพอ ขณะที่ตัวชี้วัดที่มีลักษณะเฉพาะทางได้รับการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมผ่านคำถามเฉพาะในตอนที่ 4

ทั้งนี้ เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix แสดงรายละเอียดและเหตุผลประกอบไว้ในหัวข้อ 3.5.3

Library and Learning, University of Phayao

3.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิเคราะห์นำแนวคำถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษา พร้อมทั้งประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item–Objective Congruence: IOC) ก่อนปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และนำเข้าสู่กระบวนการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ต่อไป

สูตรหาค่า $IOC = \frac{\sum R}{N}$

โดยที่ $\sum R$ = ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N = จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

การให้คะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละข้อคำถาม มีเกณฑ์ดังนี้

+1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจ

-1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

เกณฑ์การแปลผลค่า IOC (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2547)

ค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 แสดงว่า ข้อคำถามมีความเที่ยงตรง สามารถนำไปใช้ได้

ค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 แสดงว่า ข้อคำถามควรปรับปรุงหรือพิจารณาตัดทิ้ง

ในการตรวจสอบครั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ได้พิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ โดยมีความเชี่ยวชาญในด้านต่อไปนี้

1) ด้านการวิเคราะห์เชิงระบบ

2) ด้านบริหารจัดการและประเมินคุณภาพองค์กร

3) ด้านการจัดทำผลงานเชิงวิชาการ

ผู้วิเคราะห์นำผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) และใช้เกณฑ์การแปลผลตามแนวทางของพิชิต ฤทธิ์จรูญ (2547) โดยข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ผู้วิเคราะห์ได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ผลการตรวจสอบรอบที่ 1 พบว่า จากแนวคำถามทั้งหมด 39 ข้อ มี 29 ข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และมี 10 ข้อที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ได้แก่ ข้อ 2, 3, 6, 8, 10, 17, 28, 29, 32 และ 33 ผู้วิเคราะห์ปรับแก้ทั้ง 10 ข้อตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิมพิจารณาอีกครั้ง ผลรอบที่ 2 ทั้ง 10 ข้อได้ค่า IOC เท่ากับ 1.00 แนวคำถามฉบับสมบูรณ์จำนวน 39 ข้อจึงผ่านเกณฑ์ทุกข้อ รายละเอียดแสดงไว้ในภาคผนวก ฉ

Library and Learning, University of Phayao

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิเคราะห์ครั้งนี้ ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของงานวิเคราะห์ โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

3.4.1 ระยะที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ

ผู้วิเคราะห์ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร รายงานผลการประเมิน และข้อมูลสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร และมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำข้อมูลมาบันทึกลงในแบบบันทึกข้อมูลที่ได้ออกแบบไว้ เพื่อใช้ในการจัดเรียง จำแนก และวิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิเคราะห์

3.4.2 ระยะที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ระหว่างวันที่ 13–25 มิถุนายน 2569 ภายหลังได้รับการรับรองจริยธรรม ผู้วิเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) สำหรับคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยใช้แนวคำถามปลายเปิดเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาการดำเนินงานด้าน ITA

(1) การประสานงานผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ก่อนดำเนินการเก็บข้อมูล ผู้วิเคราะห์ประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญผ่านช่องทางที่เหมาะสม ได้แก่ หนังสือราชการ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือการประสานผ่านหน่วยงานต้นสังกัด พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ รูปแบบการเก็บข้อมูล ระยะเวลาในการเข้าร่วม และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล โดยจัดส่งเอกสารชี้แจงและแบบแสดงความยินยอมให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพิจารณาก่อนวันนัดหมาย

(2) การขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในวันเก็บข้อมูล ผู้วิเคราะห์ชี้แจงรายละเอียดของการเข้าร่วมงานวิเคราะห์อีกครั้ง และดำเนินการเก็บข้อมูลภายหลังจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญลงนามในแบบแสดงความยินยอมแล้ว กรณีมีการบันทึกเสียง ผู้วิเคราะห์ขออนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญก่อนบันทึกเสียงทุกครั้ง โดยไม่มีการบันทึกภาพหรือเก็บข้อมูลที่สามารถระบุตัวตนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้โดยตรง

(3) การดำเนินการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม

ผู้วิเคราะห์ดำเนินการเก็บข้อมูลตามแนวคำถามที่กำหนดไว้ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ซักถาม หรือยุติการให้ข้อมูลได้ตามความสมัครใจ โดยผู้วิเคราะห์หลีกเลี่ยงการชี้นำคำตอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนข้อเท็จจริงและมุมมองของผู้ให้ข้อมูลมากที่สุด พร้อมทั้งจดบันทึกข้อมูลประกอบระหว่างการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มเพื่อใช้ในการตรวจสอบและตีความข้อมูลในภายหลัง

Library and Learning, University of Phayao

(4) การบันทึกและจัดเก็บข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มถูกบันทึกในรูปแบบไฟล์เสียงและเอกสารประกอบการบันทึกข้อมูล จากนั้นผู้วิเคราะห์ฟังไฟล์เสียงและถอดความสาระสำคัญของคำตอบ โดยไม่ได้ถอดคำพูดแบบคำต่อคำทั้งหมด แล้วจัดทำเป็นเอกสารผลการสัมภาษณ์แยกตามข้อคำถามและรหัสผู้ให้ข้อมูล จำนวน 2 ชุด ได้แก่ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหาร (EXA–EXC) และผลการสนทนากลุ่มคณะทำงาน (FGD1 และ FGD2) ข้อความที่ยกมาประกอบในบทที่ 4 คัดจากเอกสารผลการสัมภาษณ์ดังกล่าว ไฟล์เสียงและเอกสารทั้งหมดจัดเก็บไว้ในอุปกรณ์ของผู้วิเคราะห์ที่มีการกำหนดรหัสผ่านและจำกัดสิทธิ์การเข้าถึงเฉพาะผู้วิเคราะห์

(5) การรักษาความลับของข้อมูล

ผู้วิเคราะห์กำหนดรหัสแทนผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อรักษาความลับและปกปิดตัวตนของผู้ให้ข้อมูล โดยกำหนดรหัสผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยเป็น EXA–EXC และรหัสคณะทำงานที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเป็น FGD1 และ FGD2 โดยการนำเสนอผลการสนทนากลุ่มจะนำเสนอในลักษณะภาพรวมของกลุ่ม และไม่ระบุความคิดเห็นเป็นรายบุคคล ดังในภาคผนวก ข

ข้อมูลทั้งหมดได้รับการจัดเก็บในรูปแบบเอกสารและไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในโครงการที่ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยกำหนดระยะเวลาการเก็บรักษาข้อมูลไว้ 3–5 ปี ภายหลังเสร็จสิ้นการวิเคราะห์และการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ก่อนดำเนินการทำลายข้อมูลตามแนวทางที่กำหนดเพื่อป้องกันการเข้าถึงหรือการนำข้อมูลไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต

(6) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิเคราะห์ได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพ 2 ด้าน ดังนี้

1) การตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Data Triangulation) ผู้วิเคราะห์นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมาเปรียบเทียบกับข้อมูลจากการสนทนากลุ่มคณะทำงาน และเทียบกับเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อดูว่าประเด็นใดตรงกันและประเด็นใดต่างกัน ผลการเปรียบเทียบแสดงไว้ในหัวข้อ 4.3.4

2) สถานะของผู้วิเคราะห์ (Reflexivity) ผู้วิเคราะห์ปฏิบัติงานอยู่ที่งานบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน ITA ของมหาวิทยาลัยโดยตรง ข้อดีคือเข้าใจบริบทและเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย แต่ผู้ให้ข้อมูลอาจไม่กล้าแสดงความเห็นเชิงวิพากษ์ และผู้วิเคราะห์อาจตีความข้อมูลตามประสบการณ์ของตน ผู้วิเคราะห์จึงได้ดำเนินการดังนี้ ใช้แนวคำถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ไม่ชี้นำคำตอบระหว่างสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม ใช้รหัสแทนชื่อผู้ให้ข้อมูล (EXA–EXC และ FGD1–FGD2) และระบุรหัสผู้ให้ข้อมูลพร้อมเลขข้อคำถามกำกับทุกประเด็นที่ค้นพบ ดังในภาคผนวก ง เพื่อให้ตรวจสอบย้อนกลับได้

Library and Learning, University of Phayao

3.4.3 จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญในงานวิเคราะห์ครั้งนี้ ดำเนินการภายใต้หลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยคำนึงถึงสิทธิ ความสมัครใจ และการคุ้มครองข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นสำคัญ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้รับการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล การใช้ประโยชน์จากข้อมูล และสิทธิในการเข้าร่วมหรือยุติการให้ข้อมูลได้ตลอดเวลาโดยไม่ส่งผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานหรือสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ในการดำเนินงาน ผู้วิเคราะห์ยึดหลักการสำคัญดังนี้

1) เก็บข้อมูลส่วนบุคคลเท่าที่จำเป็น ได้แก่ แบบแสดงความยินยอมและไฟล์เสียง ซึ่งจัดเก็บแยกจากเอกสารผลการสัมภาษณ์ และใช้รหัสแทนชื่อในการวิเคราะห์และนำเสนอ และไม่มีการเก็บข้อมูลอ่อนไหวที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิเคราะห์

2) การให้ข้อมูลของผู้เข้าร่วมเป็นไปโดยสมัครใจ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถปฏิเสธการตอบคำถาม ถอนตัว หรือยุติการให้ข้อมูลได้ตลอดเวลา โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) การนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นการนำเสนอในลักษณะภาพรวม โดยไม่มีการเปิดเผยข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่ตัวบุคคลหรือหน่วยงานย่อยที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูล

4) ข้อมูลที่ได้รับจะถูกใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาการและการวิเคราะห์เชิงระบบเท่านั้น โดยไม่นำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการพิจารณาความรับผิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

5) การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการสนับสนุนการดำเนินงานวิเคราะห์ ผู้วิเคราะห์ใช้ Microsoft Copilot ภายใต้บัญชี Microsoft 365 ของมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อช่วยตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของเอกสาร ได้แก่ การตรวจสอบการอ้างอิงและบรรณานุกรม การตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลในตาราง และการตรวจสอบข้อผิดพลาดด้านรูปแบบเอกสาร โดยไม่มีการนำข้อมูลส่วนบุคคลหรือข้อมูลที่สามารถระบุตัวตนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเข้าสู่ระบบ ทั้งนี้ ผู้วิเคราะห์เป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้อง ตีความผล และจัดทำข้อสรุปทั้งหมดด้วยตนเอง

ทั้งนี้ งานวิเคราะห์ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร เลขที่รับรอง COA No. 185/2026 (IRB No. P2-0177/2569) ลงวันที่ 5 มิถุนายน 2569 ดังภาคผนวก ซ

Library and Learning University of Phayao

3.5 การวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ดำเนินการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ ดังนี้

3.5.1 การวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

ผู้วิเคราะห์นำข้อมูลคะแนนผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 ที่ได้จากระบบ ITAS ของสำนักงาน ป.ป.ช. มาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผลการประเมินใน 3 ระดับ ดังนี้

1) คะแนนผลการประเมิน ITA ภาพรวมรายปี โดยวิเคราะห์ระดับคะแนนและการเปลี่ยนแปลงของผลการประเมินในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อพิจารณาทิศทางการเปลี่ยนแปลงของผลการประเมินในภาพรวมตลอดช่วงเวลาที่วิเคราะห์

2) คะแนนจำแนกตามแบบวัดการประเมิน ได้แก่ แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) และแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) โดยวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของคะแนนในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อพิจารณาความแตกต่างของผลการดำเนินงานในแต่ละด้านและระบุด้านที่มีพัฒนาการดีขึ้นหรือมีคะแนนต่ำอย่างต่อเนื่อง

3) คะแนนจำแนกตามตัวชี้วัดการประเมิน ITA ทั้ง 10 ตัวชี้วัด โดยวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของคะแนน ความต่อเนื่องของผลการดำเนินงาน และการไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของแต่ละตัวชี้วัด เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix และคัดเลือกตัวชี้วัดที่ควรได้รับการวิเคราะห์ต่อไป

การนำเสนอข้อมูลมีดังนี้

1) ผลคะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมรายปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

2) ผลคะแนนการประเมินจำแนกตามแบบวัดการประเมิน ได้แก่ IIT EIT และ OIT

3) ผลคะแนนการประเมินจำแนกตามตัวชี้วัดทั้ง 10 ตัวชี้วัด

4) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของผลการประเมิน ITA ในช่วงปีงบประมาณที่วิเคราะห์

5) ค่าสถิติเชิงพรรณนาที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

Library and Learning, University of Phayao

3.5.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง

ผู้วิเคราะห์นำผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 มาวิเคราะห์เปรียบเทียบใน 2 ระดับ ดังนี้

1) คะแนนผลการประเมิน ITA ในภาพรวม

วิเคราะห์ผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อเปรียบเทียบระดับผลการประเมินและแนวโน้มการดำเนินงานในช่วงระยะเวลา 3 ปี

ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิเคราะห์ใช้คะแนนสะสม 3 ปี และคะแนนเฉลี่ย 3 ปี เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง โดยคะแนนสะสม 3 ปี หมายถึงผลรวมของคะแนนการประเมิน ITA ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 และคะแนนเฉลี่ย 3 ปี หมายถึงค่าเฉลี่ยของคะแนนการประเมิน ITA ในช่วงเวลาเดียวกัน

ทั้งนี้ คะแนนสะสม 3 ปี และคะแนนเฉลี่ย 3 ปี ใช้เพื่อการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบและการวิเคราะห์ช่องว่างของผลการดำเนินงานระหว่างมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น โดยมิได้นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินระดับผลการประเมิน ITA ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

2) การวิเคราะห์ช่องว่างของผลการดำเนินงาน

วิเคราะห์ช่องว่างของผลการประเมิน โดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับเกณฑ์การประเมิน 85 คะแนน และค่าเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง เพื่อระบุประเด็นที่ยังมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าระดับเป้าหมาย และใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนถัดไป

Library and Learning, University of Phayao

การนำเสนอข้อมูลมีดังนี้

1) ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างในแต่ละปีงบประมาณ

2) คะแนนสะสมและค่าเฉลี่ยผลการประเมิน ITA ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568

3) ผลการวิเคราะห์ช่องว่างของผลการประเมินระหว่างมหาวิทยาลัยนเรศวรกับเกณฑ์การประเมินและมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

4) ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของผลการประเมิน ITA ในช่วงปีงบประมาณที่วิเคราะห์

5) ค่าสถิติเชิงพรรณนาที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.5.3 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์และการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรพัฒนา

ผู้วิเคราะห์นำคะแนนรายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยนเรศวรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน ตามที่นิยามไว้ในหัวข้อ 1.5.2 เพื่อพิจารณาว่าตัวชี้วัดใดมีผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ในแต่ละปี และวิเคราะห์ความต่อเนื่องของผลการประเมินที่ไม่ผ่านเกณฑ์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ในการแสดงจำนวนปีที่ตัวชี้วัดแต่ละตัวไม่ผ่านเกณฑ์ และร้อยละ ในการแสดงสัดส่วนของจำนวนปีที่ไม่ผ่านเกณฑ์เมื่อเทียบกับจำนวนปีทั้งหมดที่นำมาวิเคราะห์ เพื่อใช้วิเคราะห์ความต่อเนื่องและความรุนแรงของปัญหาในแต่ละตัวชี้วัด

ผู้วิเคราะห์ใช้กรอบแนวคิด Eisenhower Decision Matrix ในการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัด โดยพิจารณาจาก 2 มิติ ได้แก่ ระดับความสำคัญ (Importance) และระดับความเร่งด่วน (Urgency) ของปัญหา เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดลำดับความสำคัญของการดำเนินการ การวางแผนพัฒนา และการติดตามประเมินผลในระยะต่อไป

ผู้วิเคราะห์จำแนกตัวชี้วัดตามระดับความสำคัญและความเร่งด่วน ดังนี้

(1) มิติความสำคัญ (Importance) พิจารณาจากจำนวนปีที่ตัวชี้วัดมีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนน ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 โดยกำหนดให้ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จัดเป็นตัวชี้วัดที่มีระดับความสำคัญสูง เนื่องจากสะท้อนถึงปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำอย่างต่อเนื่องและอาจเกี่ยวข้องกับข้อจำกัดเชิงระบบ กลไกการกำกับติดตาม หรือกระบวนการดำเนินงานภายในหน่วยงาน และตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์น้อยกว่า 5 ปี จัดเป็นตัวชี้วัดที่มีระดับความสำคัญต่ำ

(2) มิติความเร่งด่วน (Urgency) พิจารณาจากผลคะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ซึ่งเป็นปีล่าสุด โดยกำหนดให้ตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำกว่า 86.00 คะแนน เป็นตัวชี้วัดที่มีระดับความเร่งด่วนสูง ซึ่งเป็นเกณฑ์ระดับตัวชี้วัดที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ เนื่องจากตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในช่วง 85.00–85.99 คะแนน แม้จะผ่านเกณฑ์การประเมินแล้ว แต่ยังมีระยะห่างจากเกณฑ์ขั้นต่ำเพียงเล็กน้อย อาจมีโอกาสที่ผลคะแนนจะลดลงต่ำกว่าเกณฑ์ในการประเมินรอบถัดไปได้ ผู้วิเคราะห์จึงกำหนดให้ตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นประเด็นเฝ้าระวังสำหรับการจัดลำดับความเร่งด่วนในการวิเคราะห์เชิงลึก และการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง โดยเกณฑ์ดังกล่าวเป็นเกณฑ์ที่ผู้วิเคราะห์กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น มิใช่เกณฑ์การตัดสินผลการประเมิน ITA ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ป.ป.ช.

Library and Learning University of Phayao

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การจัดกลุ่มตัวชี้วัดตามระดับความสำคัญและความเร่งด่วน ตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix

มิติ	เกณฑ์การพิจารณาตัวชี้วัด	เกณฑ์การจัดกลุ่มตัวชี้วัด
ความสำคัญ	พิจารณาจากจำนวนปีที่ตัวชี้วัดมีผลคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนน ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 (7 ปี)	สูง = ไม่ผ่านเกณฑ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป (≥ ร้อยละ 71.43) ต่ำ = ไม่ผ่านเกณฑ์น้อยกว่า 5 ปี
ความเร่งด่วน	พิจารณาจากผลคะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ซึ่งเป็นปีล่าสุด	สูง = คะแนนปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ต่ำกว่า 86.00 คะแนน ต่ำ = ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ตั้งแต่ 86.00 คะแนนขึ้นไป

หมายเหตุ: เกณฑ์ตัวเลขทั้งสองมิติ (5 ปี และ 86.00 คะแนน) เป็นเกณฑ์เชิงปฏิบัติการที่ผู้วิเคราะห์กำหนดขึ้นเองสำหรับงานวิเคราะห์ครั้งนี้ โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังและบริบทของมหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นฐาน **มิใช่เกณฑ์ตัวเลขมาตรฐานที่กำหนดโดยกรอบแนวคิด Eisenhower Decision Matrix โดยตรง** ซึ่งเดิมเป็นกรอบเชิงคุณภาพที่ไม่ได้ระบุค่าตัวเลขตายตัวไว้ (ดูรายละเอียดในหัวข้อ 2.8.3) และมิใช่เกณฑ์การตัดสินผลการประเมิน ITA ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งยังคงใช้ 85.00 คะแนนเป็นเกณฑ์ผ่านตามหลักเกณฑ์ที่ประกาศไว้

จากตารางที่ 3.2 ผู้วิเคราะห์นำเกณฑ์การจัดกลุ่มตัวชี้วัดตามมิติความสำคัญและความเร่งด่วนมาใช้ในการวิเคราะห์ตัวชี้วัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรจำนวน 10 ตัวชี้วัด โดยจำแนกตัวชี้วัดออกเป็น 4 กลุ่ม ตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix ได้แก่ กลุ่มสำคัญและเร่งด่วน (Do First) กลุ่มสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน (Schedule) กลุ่มไม่สำคัญแต่เร่งด่วน (Delegate) และกลุ่มไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน (Maintain/Monitor) โดยผลการจัดกลุ่มและผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดในแต่ละกลุ่มจะนำเสนอในบทที่ 4 ต่อไป

เนื่องจากเกณฑ์ 5 ปีและ 86.00 คะแนนเป็นเกณฑ์ที่ผู้วิเคราะห์กำหนดเอง ผู้วิเคราะห์จึงทดสอบว่าถ้าเปลี่ยนเกณฑ์ ผลการจัดกลุ่มจะเปลี่ยนหรือไม่ (Sensitivity Analysis) โดยทดสอบ 3 กรณี ได้แก่ 1) ลดเกณฑ์ความสำคัญเป็นไม่ผ่านเกณฑ์ตั้งแต่ 4 ปี 2) เพิ่มเกณฑ์ความเร่งด่วนเป็นคะแนนต่ำกว่า 87.00 คะแนน และ 3) ใช้เฉพาะข้อมูลปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 ซึ่งใช้โครงสร้างการประเมินเดียวกัน โดยถือว่าตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ตั้งแต่ 2 ใน 3 ปีมีความสำคัญสูง นอกจากนี้ การนับจำนวนปีไม่ได้บอกว่าคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์มากหรือน้อย ผู้วิเคราะห์จึงคำนวณช่องว่างเฉลี่ยประกอบด้วย โดยนำส่วนที่ต่ำกว่า 85 คะแนนของแต่ละปีมารวมกันแล้วหารด้วย 7 (ปีที่ผ่านเกณฑ์นับเป็น 0)

ทั้งนี้ การจัดลำดับความเร่งด่วนในการวิเคราะห์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อคัดเลือกประเด็นสำหรับการวิเคราะห์เชิงลึกเท่านั้น มิได้ใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การประเมิน ITA ที่กำหนดโดยสำนักงาน ป.ป.ช. แต่อย่างใด

Library and Learning, University of Phayao

จากการจัดกลุ่มตัวชี้วัดตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix ผู้วิเคราะห์ใช้ผลการจัดลำดับความสำคัญเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัดเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์เชิงลึก โดยแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มยังคงครอบคลุมภาพรวมของการดำเนินงานด้าน ITA ทั้งระบบ อย่างไรก็ตามในขั้นตอนการถอดรหัสข้อมูล การจัดหมวดหมู่ข้อมูล และการตีความผล ผู้วิเคราะห์จะให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับตัวชี้วัดที่อยู่ในกลุ่มสำคัญและเร่งด่วน (Do First) และกลุ่มสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน (Schedule) เนื่องจากเป็นกลุ่มตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย และมีความเหมาะสมสำหรับการนำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์เชิงลึกในลำดับแรก ส่วนตัวชี้วัดในกลุ่มไม่สำคัญแต่เร่งด่วน (Delegate) และกลุ่มไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน (Maintain/Monitor) จะใช้ประกอบการอธิบายบริบทของการดำเนินงานในภาพรวม แต่จะไม่นำมาเป็นประเด็นหลักในการวิเคราะห์รายตัวชี้วัดเชิงลึก

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่ได้เลือกเข้าสู่การวิเคราะห์เชิงลึกจะถูกนำมาวิเคราะห์จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมผ่านแนวคำถามที่กำหนดไว้ในเครื่องมือเก็บข้อมูลทั้งหมด โดยเฉพาะตัวชี้วัดการปรับปรุงการทำงานซึ่งอยู่ในกลุ่มสำคัญและเร่งด่วน (Do First) มีลักษณะเป็นตัวชี้วัดเชิงกระบวนการในภาพรวม จึงไม่ได้กำหนดคำถามเฉพาะรายตัวชี้วัดไว้ในตอนที่ 4 ของเครื่องมือเก็บข้อมูล

ผู้วิเคราะห์ดำเนินการวิเคราะห์ตัวชี้วัดดังกล่าวโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากคำถามในตอนที่ 1 คำถามนำ ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยและข้อจำกัดเชิงกระบวนการ ตอนที่ 3 คำถามจำแนกปัจจัยตามกรอบ 4M และตอนที่ 5 คำถามเชื่อมโยงสู่ PDCA ซึ่งเป็นคำถามที่ใช้ร่วมกันสำหรับทุกตัวชี้วัดที่เข้าสู่การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม โดยดำเนินการถอดรหัสข้อมูล และสังเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการทำงานออกจากประเด็นอื่น ๆ ก่อนนำไปจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์ร่วมกับกรอบ 4M ในขั้นตอนถัดไป

ส่วนตัวชี้วัดการใช้ทรัพย์สินของราชการ การแก้ไขปัญหาการทุจริต การใช้งบประมาณ และการใช้อำนาจ ซึ่งมีลักษณะเป็นตัวชี้วัดที่มีเนื้อหาเฉพาะด้าน จะได้รับการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมผ่านคำถามเฉพาะในตอนที่ 4 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับบริบทและลักษณะเฉพาะของแต่ละตัวชี้วัดมากยิ่งขึ้น

Library and Learning University of Phayao

3.5.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

หลังการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix ผู้วิเคราะห์คัดเลือกตัวชี้วัดที่อยู่ในกลุ่มสำคัญและเร่งด่วน และกลุ่มสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน มาดำเนินการวิเคราะห์เชิงลึก โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายปัจจัย ข้อจำกัด และประเด็นที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดดังกล่าว

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทาง (Directed Content Analysis) โดยใช้กรอบ 4M เป็นแนวทางเบื้องต้นในการจัดหมวดหมู่ข้อมูล และเปิดโอกาสให้เกิดประเด็นเพิ่มเติม

จากข้อมูลจริงที่ปรากฏระหว่างการวิเคราะห์ ทั้งนี้ การวิเคราะห์มุ่งอธิบายปัจจัยเชิงระบบและเชิงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน ITA มากกว่าการมุ่งประเมินหรือกล่าวโทษบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) ถอดความและจัดเตรียมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม

2) อ่านและทำความเข้าใจข้อมูลโดยละเอียด

3) กำหนดรหัสข้อมูลและประเด็นสำคัญที่ปรากฏในข้อมูล

4) จัดหมวดหมู่ข้อมูลตามกรอบ 4M

5) เปรียบเทียบข้อมูลระหว่างผู้ให้ข้อมูลและแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

6) สังเคราะห์ปัจจัย ข้อจำกัด และประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

การนำเสนอข้อมูลมีดังนี้

1) ประเด็นปัจจัยและข้อจำกัดที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม

2) ผลการจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามกรอบ 4M

3) ประเด็นร่วม ประเด็นเฉพาะ และข้อค้นพบสำคัญที่ปรากฏจากผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม

4) ผลการสังเคราะห์ปัจจัย ข้อจำกัด และประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA

5) ความเชื่อมโยงระหว่างผลการวิเคราะห์ปัจจัย แนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง และแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน

3.5.5 การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนน ITA อยู่ในระดับสูง

ผู้วิเคราะห์รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลสาธารณะของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เว็บไซต์ รายงานผลการดำเนินงาน เอกสารนโยบาย และมาตรการด้านคุณธรรมและความโปร่งใส โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Comparative Analysis) เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและลักษณะการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน ITA ในระดับสูง โดยมีประเด็นในการวิเคราะห์ ดังนี้

1) ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัย

2) การกำหนดนโยบายและการวางแผนด้านการประเมิน ITA

3) โครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานด้าน ITA

4) ระบบการติดตามและกำกับผลการดำเนินงาน

5) ผลคะแนนภาพรวม ITA และตัวชี้วัดที่มีคะแนนสูงและต่ำกว่าเกณฑ์

6) การวิเคราะห์ช่องว่างโดยเปรียบเทียบกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร

Library and Learning University of Phayao

การนำเสนอข้อมูลมีดังนี้

1) ตารางเปรียบเทียบข้อมูลและลักษณะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

2) ตารางสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี ข้อค้นพบสำคัญ และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

3) ตารางวิเคราะห์ช่องว่างของการดำเนินงานระหว่างมหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

4) ตารางสรุปประเด็นที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานด้าน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

3.5.6 การเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์

ผู้วิเคราะห์นำผลการวิเคราะห์จากหัวข้อ 3.5.1 ถึง 3.5.5 มาสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง โดยดำเนินการ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์ช่องว่างและจัดทำแนวทางการพัฒนา

ผู้วิเคราะห์นำผลการวิเคราะห์ปัจจัย ข้อจำกัด และประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ร่วมกับแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง มาวิเคราะห์ช่องว่างของการดำเนินงาน (Gap Analysis) เพื่อระบุประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนา

จากนั้นจัดทำแนวทางการพัฒนาภายใต้กรอบวงจร PDCA ดังนี้

(1) Plan (การวางแผน) กำหนดเป้าหมาย มาตรการ และแนวทางการดำเนินงาน

(2) Do (การดำเนินการ) กำหนดกิจกรรม วิธีดำเนินงาน และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ

(3) Check (การตรวจสอบ) กำหนดตัวชี้วัดและแนวทางการติดตามประเมินผล

(4) Act (การปรับปรุง) กำหนดแนวทางการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2) การจัดลำดับแนวทางการพัฒนา

ผู้วิเคราะห์จัดลำดับแนวทางการพัฒนาตามระดับความสำคัญและความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

(1) ระยะเร่งด่วน (ภายใน 1 ปี คือ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570)

มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบ การสื่อสารภายในองค์กร และการจัดทำข้อมูลหรือหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ITA ให้มีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

(2) ระยะกลาง (2-3 ปี คือ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2571-2572)

Library and Learning University of Phayao

มุ่งเน้นการพัฒนาระบบติดตามผล การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการปรับปรุงนโยบายหรือแนวปฏิบัติให้มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

(3) ระยะยาว (มากกว่า 3 ปี คือ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2573 เป็นต้นไป)

มุ่งเน้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส และการนำแนวปฏิบัติที่ดีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การนำเสนอข้อมูลมีดังนี้

1) ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่ค้นพบ แนวปฏิบัติที่ดี และแนวทางการพัฒนา

2) ตารางสรุปแนวทางการพัฒนาตามกรอบ PDCA

3) ตารางแผนที่นำทางการพัฒนา (Roadmap) จำแนกตามระยะเร่งด่วน ระยะกลาง และระยะยาว

4) แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงของแนวทางการพัฒนาภายใต้กรอบ PDCA

3.6 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ แหล่งข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ และผลการวิเคราะห์

เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์การศึกษา แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ที่คาดว่าจะได้รับอย่างเป็นระบบ ผู้วิเคราะห์ได้สรุปความสัมพันธ์ขององค์ประกอบดังกล่าว ดังแสดงในตารางที่ 3.3 ซึ่งช่วยอธิบายลำดับและความเชื่อมโยงของกระบวนการวิเคราะห์ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสังเคราะห์ผลการวิเคราะห์ ไปจนถึงการนำเสนอผลในบทที่ 4

ตารางที่ 3.3 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ และผลการวิเคราะห์

วัตถุประสงค์การวิเคราะห์	แหล่งข้อมูล	วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	กรอบแนวคิด/เครื่องมือ	ผลลัพธ์ที่ได้	เชื่อมโยงบทที่ 4
1. วิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร	ผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2562–2568	ระบบ ITAS และรายงานผลการประเมิน ITA	การวิเคราะห์แนวโน้มและสถิติเชิงพรรณนา	ข้อมูลผลการประเมิน ITA	แนวโน้มผลการประเมิน การเปลี่ยนแปลงของคะแนน และตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์	4.1
2. เปรียบเทียบผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับ	ผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรและ	ระบบ ITAS และข้อมูลสาธารณะ	การวิเคราะห์เปรียบเทียบและการวิเคราะห์	Benchmarking	ความแตกต่างของผลการประเมินและช่องว่างของการ	4.2

Library and Learning, University of Phayao

วัตถุประสงค์การวิเคราะห์	แหล่งข้อมูล	วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	กรอบแนวคิด/เครื่องมือ	ผลลัพธ์ที่ได้	เชื่อมโยงบทที่ 4
มหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนการประเมินอยู่ในระดับสูง	มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง พ.ศ. 2566–2568		ช่องว่างของผลการดำเนินงาน		ดำเนินงานระหว่างมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง	
3. วิเคราะห์สาเหตุเชิงกระบวนการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA	ผลการประเมิน ITA รายตัวชี้วัด ข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และเอกสารที่เกี่ยวข้อง	ระบบ ITAS และการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม	การจัดลำดับความสำคัญตาม Eisenhower Decision Matrix และการวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทาง	Eisenhower Decision Matrix + กรอบ 4M	ปัจจัย ข้อจำกัด และประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อการวิเคราะห์เชิงลึก	4.3
4. ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนการประเมินอยู่ในระดับสูง	เว็บไซต์ รายงานผลการดำเนินงาน เอกสารนโยบาย และข้อมูลสาธารณะของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง	การศึกษาเอกสารและข้อมูลสาธารณะ	การวิเคราะห์เนื้อหาและการวิเคราะห์เปรียบเทียบ	Benchmarking และ Best Practice	แนวปฏิบัติที่ดี ช่องว่างของการดำเนินงาน และองค์ประกอบของการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมินระดับสูง	4.4
5. วิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร	ผลการวิเคราะห์จากวัตถุประสงค์ข้อ 1–4	การสังเคราะห์ข้อมูล	การวิเคราะห์ช่องว่างและการสังเคราะห์แนวทางพัฒนา	PDCA	แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน และข้อเสนอเชิงปฏิบัติ	4.5

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ 3.3 แสดงให้เห็นว่างานวิเคราะห์ครั้งนี้เชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ และผลการวิเคราะห์ที่คาดว่าจะได้รับอย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิเชิงคุณภาพ เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ปัญหา การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรในลำดับต่อไป

Library and Learning, University of Phayao

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์

งานวิเคราะห์เรื่อง การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 โดยจำแนกคะแนนการประเมิน 3 ส่วน ได้แก่ แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) และแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) 2) วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร กับมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง ประจำปีงบประมาณ 3) วิเคราะห์สาเหตุเชิงกระบวนการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 4) ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2568 และ 5) วิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Analysis) โดยประกอบด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลจากแหล่งข้อมูลสาธารณะ ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการสนทนากลุ่มของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อให้สามารถอธิบายทั้งผลการดำเนินงาน ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และแนวทางพัฒนาการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุม

ผลการวิเคราะห์นำเสนอแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

4.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่างที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง

4.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA

4.4 การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2568

4.5 ผลการวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน

Library and Learning, University of Phayao

4.1 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

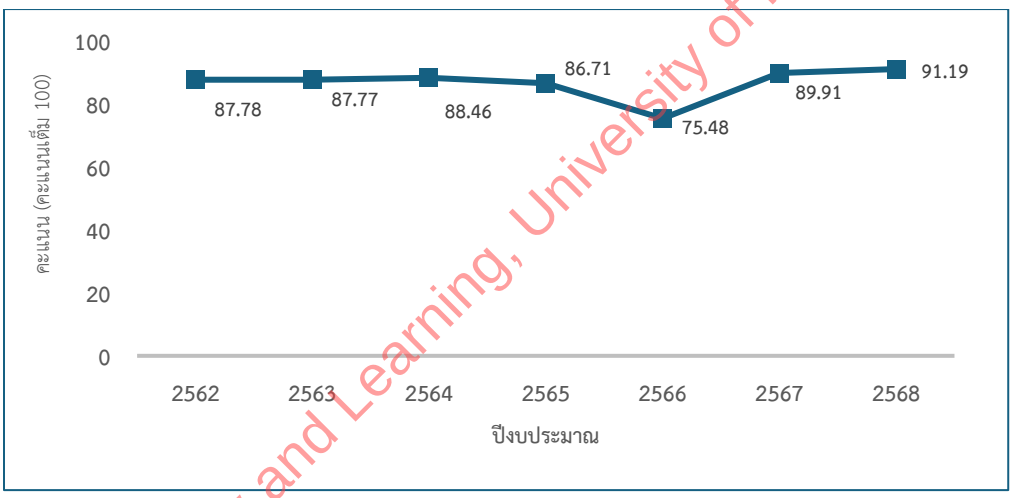
4.1.1 ผลการวิเคราะห์คะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมรายปีของมหาวิทยาลัยนเรศวร

คะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมของมหาวิทยาลัยนเรศวร ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 ดังแสดงในตารางที่ 4.1 และภาพที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 คะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

ปีงบประมาณ	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568
คะแนนภาพรวม	87.78	87.77	88.46	86.71	75.48	89.91	91.19

ที่มา: ภาคผนวก ช ตารางที่ ช.1



ภาพที่ 4.1 แนวโน้มคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ 4.1 และภาพที่ 4.1 พบว่า คะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 มีค่าอยู่ระหว่าง 75.48–91.19 คะแนน โดยคะแนนสูงสุดปรากฏในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เท่ากับ 91.19 คะแนน และคะแนนต่ำสุดปรากฏในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เท่ากับ 75.48 คะแนน

เมื่อพิจารณาลักษณะการเปลี่ยนแปลงของคะแนนรายปี พบว่าคะแนนอยู่ในระดับใกล้เคียงกันตลอดปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2565 (86.71–88.46 คะแนน ผันแปรไม่เกิน 1.75 คะแนน) ก่อนลดลงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จาก 86.71 เป็น 75.48 คะแนน หรือลดลง 11.23 คะแนน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีที่มีขนาดมากที่สุดในช่วงเวลาที่วิเคราะห์ทั้งหมด ก่อนปรับเพิ่มขึ้นต่อเนื่องในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ 2568 เป็น 89.91 และ 91.19 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งเป็นระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยตลอดช่วง 7 ปี (86.76 คะแนน)

4.1.2 ผลการวิเคราะห์คะแนนการประเมิน ITA รายด้านของมหาวิทยาลัยนเรศวร

คะแนนการประเมิน ITA รายด้านของมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) และแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 ดังแสดงในตารางที่ 4.2 และภาพที่ 4.2

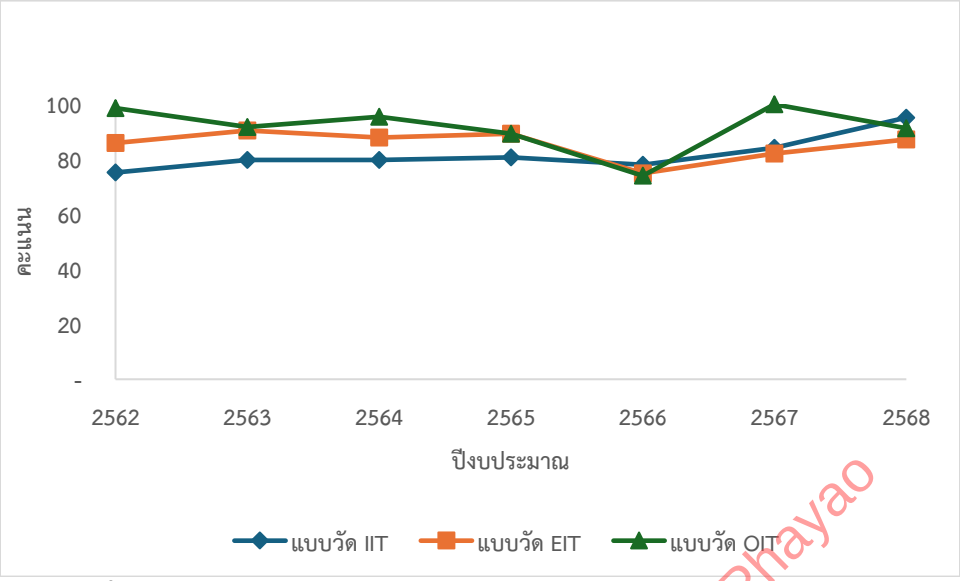
ตารางที่ 4.2 คะแนนการประเมิน ITA รายด้านของมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามแบบวัด IIT, EIT และ OIT ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

ปีงบประมาณ	คะแนนรายด้าน (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)		
	แบบวัด IIT	แบบวัด EIT	แบบวัด OIT
2562	75.19	85.96	98.57
2563	79.71	90.46	91.80
2564	79.70	87.88	95.46
2565	80.63	89.27	89.34
2566	78.03	74.90	74.00
2567	84.22	82.14	100.00
2568	95.15	87.17	91.25
ค่าเฉลี่ย	**81.80**	**85.40**	**91.49**
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	**6.48**	**5.34**	**8.65**

ที่มา: ภาคผนวก ช ตารางที่ ช.4

หมายเหตุ: คะแนน EIT ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 คำนวณจาก (EIT ส่วนที่ 1 + EIT ส่วนที่ 2) ÷ 2 ส่วนปี 2562–2565 รายงานต้นฉบับไม่ได้แสดงคะแนนรายแบบวัด ผู้วิเคราะห์จึงคำนวณจากค่าเฉลี่ยของตัวชี้วัดในแต่ละแบบวัด

Library and Learning, University of Phayao



ภาพที่ 4.2 แนวโน้มคะแนนการประเมิน ITA รายด้านของมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามแบบวัด IIT, EIT และ OIT ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

จากตารางที่ 4.2 และภาพที่ 4.2 พบว่า ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 **แบบวัด OIT** มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 91.49 คะแนน รองลงมา ได้แก่ **แบบวัด EIT** มีคะแนนเฉลี่ย 85.40 คะแนน และ **แบบวัด IIT** มีคะแนนเฉลี่ย 81.80 คะแนน เมื่อพิจารณาคะแนนสูงสุดและคะแนนต่ำสุดของแต่ละแบบวัด พบว่า **แบบวัด IIT** มีคะแนนสูงสุด 95.15 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 และมีคะแนนต่ำสุด 75.19 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ส่วน**แบบวัด EIT** มีคะแนนสูงสุด 90.46 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และมีคะแนนต่ำสุด 74.90 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และ**แบบวัด OIT** มีคะแนนสูงสุด 100.00 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และมีคะแนนต่ำสุด 74.00 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

เมื่อเปรียบเทียบคะแนนต้นช่วง (พ.ศ. 2562) กับปลายช่วง (พ.ศ. 2568) ของคะแนนรายแบบวัด พบทิศทางที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยแบบวัด IIT เพิ่มขึ้นจาก 75.19 เป็น 95.15 คะแนน หรือเพิ่มขึ้น 19.96 คะแนน ซึ่งเป็นแบบวัดที่มีขนาดการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดในบรรดาทั้ง 3 แบบวัด แบบวัด EIT เพิ่มขึ้นเพียง 1.21 คะแนน (85.96 เป็น 87.17 คะแนน) ขณะที่แบบวัด OIT ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดตลอดช่วงที่วิเคราะห์ (ตารางที่ 4.2) กลับมีคะแนนลดลงสุทธิ 7.32 คะแนน (98.57 เป็น 91.25 คะแนน) กล่าวคือ OIT เป็นแบบวัดเดียวจากทั้ง 3 แบบวัดที่มีทิศทางลดลงเมื่อเทียบต้น-ปลายช่วง ต่างจาก IIT และ EIT ที่มีทิศทางเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ทั้ง 3 แบบวัดมีจุดร่วมคือคะแนนลดลงพร้อมกันในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ซึ่งสอดคล้องกับคะแนนภาพรวมที่ลดลงในปีเดียวกันตามตารางที่ 4.1

Library and Learning, University of Phayao

สำหรับค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า **แบบวัด OIT** มีค่าสูงสุด เท่ากับ 8.65 รองลงมา ได้แก่ **แบบวัด IIT** เท่ากับ 6.48 และ**แบบวัด EIT** เท่ากับ 5.34

4.1.3 สรุปประเด็นสำคัญจากแนวโน้มผลการประเมิน ITA

จากผลการวิเคราะห์คะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมและรายด้านของมหาวิทยาลัยนเรศวรในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 ผู้วิเคราะห์ได้สังเคราะห์ประเด็นสำคัญจากแนวโน้มผลการประเมิน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์เปรียบเทียบและการวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่มีผลคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ในลำดับต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 สรุปประเด็นสำคัญจากแนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

ประเด็นที่วิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์
การเปลี่ยนแปลงของคะแนนภาพรวม	เมื่อเปรียบเทียบต้นช่วงกับปลายช่วง พบว่าคะแนนเพิ่มขึ้นจาก 87.78 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เป็น 91.19 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 แต่มีความผันผวนระหว่างปี โดยเฉพาะในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566
ลักษณะการเปลี่ยนแปลง	คะแนนมีความผันผวน โดยลดลงอย่างชัดเจนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ก่อนฟื้นตัวในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2568
แนวโน้มคะแนนรายด้าน	OIT มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดตลอดช่วงเวลาที่วิเคราะห์ ขณะที่ IIT มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด และ EIT มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง OIT และ IIT
ประเด็นที่ควรนำไปวิเคราะห์ต่อ	ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของบุคลากรและผู้รับบริการ ซึ่งสะท้อนผ่านแบบวัด IIT และ EIT

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ 4.3 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มคะแนนภาพรวมกับคะแนนรายด้าน พบว่าการฟื้นตัวของคะแนนภาพรวมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567–2568 (จาก 75.48 เป็น 89.91 และ 91.19 คะแนน ตามตารางที่ 4.1) สอดคล้องกับช่วงเวลาที่แบบวัด IIT และ OIT เพิ่มขึ้นในระดับที่ใกล้เคียงกันในเชิงคะแนน โดย IIT เพิ่มขึ้นจาก 78.03 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เป็น 95.15 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 หรือเพิ่มขึ้น 17.12 คะแนน และ OIT เพิ่มขึ้นจาก 74.00 เป็น 91.25 คะแนน หรือเพิ่มขึ้น 17.25 คะแนน (ตารางที่ 4.2) ซึ่งทั้งสองแบบวัดมีคะแนนเพิ่มขึ้นมากกว่าแบบวัด EIT ที่เพิ่มขึ้นเพียง 12.27 คะแนนในช่วง

เวลาเดียวกัน ขณะที่เมื่อพิจารณาปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ซึ่งเป็นปีที่คะแนนภาพรวมต่ำสุด พบว่าแบบวัด OIT มีคะแนนลดลงจากปีก่อนหน้ามากที่สุด (จาก 89.34 เป็น 74.00 คะแนน หรือลดลง 15.34 คะแนน) มากกว่าการลดลงของแบบวัด EIT (14.37 คะแนน) และ IIT (2.60 คะแนน) จึงมีส่วนสำคัญต่อการดึงคะแนนภาพรวมของปีนั้นให้ต่ำกว่าทุกปีในช่วงที่วิเคราะห์

ในส่วนของแบบวัด IIT ที่เพิ่มขึ้นจาก 84.22 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 เป็น 95.15 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เมื่อพิจารณารายข้อ ซึ่งทั้งสองปีใช้ข้อคำถามชุดเดียวกัน (i1–i15) พบว่าคะแนนเพิ่มขึ้นทุกข้อ ข้อที่เพิ่มมากที่สุด ได้แก่ ข้อ i10 การขอยืมหรือขอใช้ทรัพย์สินอย่างถูกต้องตามขั้นตอน (58.65 เป็น 86.59 คะแนน) ข้อ i12 การกำกับดูแลและตรวจสอบทรัพย์สิน (67.49 เป็น 92.00 คะแนน) และข้อ i15 ความเชื่อมั่นในกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน (74.71 เป็น 90.52 คะแนน) ดังในภาคผนวก ช ตารางที่ ช.7 ข้อเหล่านี้เป็นข้อที่มีคะแนนต่ำในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และมหาวิทยาลัยได้กำหนดมาตรการไว้โดยตรงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ได้แก่ การจัดทำคู่มือและระบบควบคุมการยืม-คืนพัสดุ การปรับปรุงคู่มือการจัดการเรื่องร้องเรียนพร้อมช่องทางแจ้งเบาะแสที่รักษาความลับ และการทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานและการให้บริการของทุกหน่วยงาน (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2569)

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลดังกล่าวยังไม่เพียงพอในการสรุปว่ามาตรการเป็นสาเหตุของคะแนนที่เพิ่มขึ้น ประการแรก ข้อที่มีมาตรการรองรับเป็นข้อที่ยังมีคะแนนต่ำอยู่ จึงมีโอกาสเพิ่มขึ้นได้มากกว่าข้ออื่น ประการที่สอง ลักษณะของผู้ตอบเปลี่ยนไป โดยจำนวนผู้ตอบลดลงจาก 1,010 คน เหลือ 555 คน และสัดส่วนผู้ที่ปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี เพิ่มจากร้อยละ 71.29 เป็นร้อยละ 81.08 ขณะที่สัดส่วนตามตำแหน่ง/ระดับใกล้เคียงเดิม ดังในภาคผนวก ช ตารางที่ ช.8 และประการที่สาม ผลสัมฤทธิ์ที่ปรากฏในรายงานผลการดำเนินการเป็นการรายงานของหน่วยงาน ยังไม่ได้วัดผลแยกต่างหาก

สำหรับแบบวัด OIT ที่ลดลงจาก 89.34 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เป็น 74.00 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีข้อที่ได้ 0 คะแนน 10 ข้อ จาก 43 ข้อ หมวดที่คะแนนต่ำที่สุด คือ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (25.00 คะแนน) ทั้งนี้ แบบวัด OIT ตรวจจากเอกสารที่หน่วยงานเผยแพร่ เหตุที่ไม่ได้คะแนนตามคำอธิบายของผู้ตรวจจึงเป็นเรื่องของเอกสารทั้งหมด ได้แก่ เอกสารขาดองค์ประกอบที่หลักเกณฑ์กำหนด โดยเฉพาะการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ (o12 o13 o26 o29 o41) และไม่พบข้อมูลหรือเอกสารไม่ตรงตามหลักเกณฑ์ (o3 o21 o23 o39) ส่วนข้อ o24 ไม่ได้คะแนนต่อเนื่องจากข้อ o23 นอกจากนี้ มี 5 ข้อ (o3 o13 o21 o26 และ o29) ที่ผู้ตรวจระบุว่าไม่พบข้อมูลตามที่หน่วยงานชี้แจงเพิ่มเติม หรือเอกสารชี้แจงเพิ่มเติมไม่ปรากฏในระบบภายในระยะเวลาที่กำหนด ดังในภาคผนวก ช ตารางที่ ช.9 ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงเรื่องกระบวนการรวบรวม ตรวจสอบ และนำส่งข้อมูล OIT ดังในตารางที่ 4.10 ลำดับที่ 5 ส่วนการเพิ่มขึ้นเป็น 100.00 คะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สอดคล้อง

Library and Learning, University of Phayao

กับการปรับปรุงกระบวนการรวบรวม ตรวจสอบ และนำส่งข้อมูลให้เป็นไปตามเกณฑ์ได้ครบถ้วน รวมทั้งการลดข้อผิดพลาดด้านองค์ประกอบของเอกสารที่เคยพบในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ผลการวิเคราะห์ในหัวข้อนี้จึงชี้ให้เห็นประเด็นที่ควรนำไปพิจารณาต่อในหัวข้อ 4.2 และ 4.3 คือ ความผันผวนของแบบวัด OIT และ EIT ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ซึ่งส่งผลต่อคะแนนภาพรวมอย่างชัดเจน ผลดังกล่าวตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ในการวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยชี้ให้เห็นว่าแนวโน้มคะแนนในภาพรวมมีทิศทางดีขึ้น แต่ยังมีจุดที่ควรพิจารณาเพิ่มเติมในระดับแบบวัดย่อย

4.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่างที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง

4.2.1 ผลการเปรียบเทียบคะแนนการประเมิน ITA และคะแนนเฉลี่ยสะสม 3 ปี

ผลการเปรียบเทียบคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาคะแนนการประเมินรายปี คะแนนสะสม 3 ปี คะแนนสูงสุด คะแนนต่ำสุด และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตารางที่ 4.4 และภาพที่ 4.3

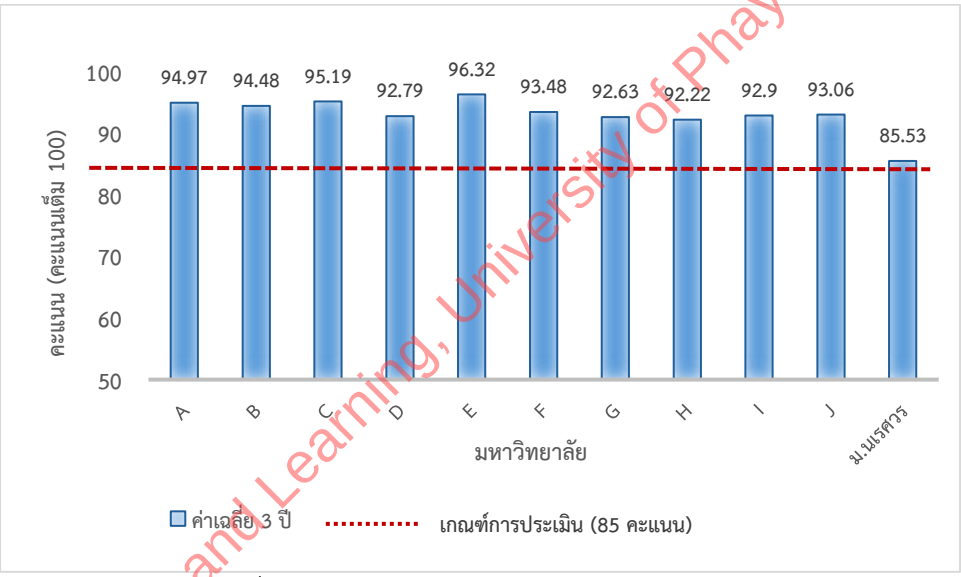
มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างได้รับการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์ที่กำหนดในหัวข้อ 3.2.2 โดยเป็นมหาวิทยาลัยที่มีข้อมูลผลการประเมิน ITA ครบถ้วนต่อเนื่องในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2568 และมีคะแนนสะสม 3 ปี จากผลรวมคะแนน ITA ภาพรวมปีงบประมาณ พ.ศ. 2566, 2567 และ 2568 โดยมีคะแนนสูงสุด 10 อันดับแรก จากมหาวิทยาลัยในกลุ่มประชากร 32 แห่ง โดยใช้เป็นข้อมูลเทียบเคียงเพื่อศึกษาความแตกต่าง แนวทางการดำเนินงาน และแนวปฏิบัติที่ดีที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยนเรศวร

ตารางที่ 4.4 การเปรียบเทียบผลคะแนนการประเมิน ITA ย้อนหลัง 3 ปี ของมหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568

มหาวิทยาลัย	ปีงบประมาณ พ.ศ.			คะแนนรวมสะสม 3 ปี	คะแนนสูงสุด	คะแนนต่ำสุด	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	2566	2567	2568				
A	94.04	94.73	96.13	284.90	96.13	94.04	1.06
B	94.79	92.27	96.38	283.44	96.38	92.27	2.07
C	92.88	95.31	97.37	285.56	97.37	92.88	2.25
D	92.29	91.66	94.41	278.36	94.41	91.66	1.44
E	95.78	96.14	97.05	288.97	97.05	95.78	0.65

Library and Learning, University of Phayao

มหาวิทยาลัย	ปีงบประมาณ พ.ศ.			คะแนนรวมสะสม 3 ปี	คะแนนสูงสุด	คะแนนต่ำสุด	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	2566	2567	2568				
F	90.00	95.04	95.40	280.44	95.40	90.00	3.02
G	91.29	93.69	92.92	277.90	93.69	91.29	1.23
H	88.22	92.04	96.39	276.65	96.39	88.22	4.09
I	95.44	92.03	91.24	278.71	95.44	91.24	2.23
J	92.52	92.33	94.34	279.19	94.34	92.33	1.11
ม.นเรศวร	**75.48**	**89.91**	**91.19**	**256.58**	**91.19**	**75.48**	**8.72**



ภาพที่ 4.3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการประเมิน ITA ย้อนหลัง 3 ปี ของมหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ 4.4 พบว่า มหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนสะสม 3 ปี อยู่ระหว่าง 276.65–288.97 คะแนน ขณะที่มหาวิทยาลัยนเรศวรมีคะแนนสะสม 3 ปี เท่ากับ 256.58 คะแนน ซึ่งต่ำกว่าค่าต่ำสุดของกลุ่มตัวอย่างอยู่ 20.07 คะแนน

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มหาวิทยาลัยนเรศวรมีค่าเท่ากับ 8.72 ซึ่งสูงกว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทุกแห่ง (กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ย 1.92 อยู่ในช่วง 0.65–4.09)

จากภาพที่ 4.3 พบว่า มหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่างทุกแห่งมีคะแนนเฉลี่ย 3 ปีสูงกว่าเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ที่ 85 คะแนน ขณะที่มหาวิทยาลัยนเรศวรมีคะแนนเฉลี่ย 3 ปี เท่ากับ 85.53 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับใกล้เคียงเกณฑ์ขั้นต่ำมากกว่ากลุ่มตัวอย่าง

ผลดังกล่าวตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ในการเปรียบเทียบผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง โดยชี้ให้เห็นว่านอกจากระดับคะแนนที่ต่ำกว่าแล้ว มหาวิทยาลัยนเรศวรยังมีความผันผวนของคะแนนระหว่างปีสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างอย่างชัดเจน

เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนการประเมิน ITA เฉลี่ย 3 ปี ของมหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิเคราะห์ได้นำเสนอค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประกอบการพิจารณาระดับคะแนนและความสม่ำเสมอของผลการประเมิน ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติเชิงพรรณนาของคะแนนการประเมิน ITA เฉลี่ย 3 ปี ของมหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568

มหาวิทยาลัย	ค่าเฉลี่ย	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
มหาวิทยาลัยนเรศวร	85.53	91.19	75.48	8.72
กลุ่มตัวอย่าง (A – J)	93.80	96.32	92.22	1.35

หมายเหตุ: กลุ่มตัวอย่าง (A–J) คำนวณจากค่าเฉลี่ยคะแนนการประเมิน ITA 3 ปี ของมหาวิทยาลัยจำนวน 10 แห่ง (n = 10)
มหาวิทยาลัยนเรศวรคำนวณจากคะแนนการประเมิน ITA รายปี ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 (n = 3)

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ 4.5 พบว่า มหาวิทยาลัยนเรศวรมีคะแนนการประเมิน ITA เฉลี่ย 3 ปี เท่ากับ 85.53 คะแนน ขณะที่มหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 93.80 คะแนน นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยนเรศวรมีคะแนนสูงสุด 91.19 คะแนน คะแนนต่ำสุด 75.48 คะแนน และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 8.72

สำหรับมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง มีคะแนนสูงสุด 96.32 คะแนน คะแนนต่ำสุด 92.22 คะแนน และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.35 ทั้งนี้ เนื่องจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานทั้งสองคำนวณจากหน่วยการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน (มหาวิทยาลัยนเรศวรคำนวณจากคะแนนรายปี ขณะที่กลุ่มตัวอย่างคำนวณจากค่าเฉลี่ยของสถาบัน) จึงไม่ควรนำมาเปรียบเทียบกันโดยตรง หากต้องการเปรียบเทียบความผันผวนในหน่วยเดียวกัน ควรพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรายมหาวิทยาลัยในตารางที่ 4.4 แทน (ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง = 1.92 0.65–4.09)

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ช่องว่างของผลการประเมิน ITA ระหว่างมหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อวิเคราะห์ช่องว่างของคะแนนการประเมิน ITA ระหว่างมหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 จึงเปรียบเทียบคะแนนการประเมินรายปี คะแนนสะสม 3 ปี และค่าเฉลี่ย 3 ปี ดังแสดงในตารางที่ 4.6 และภาพที่ 4.4

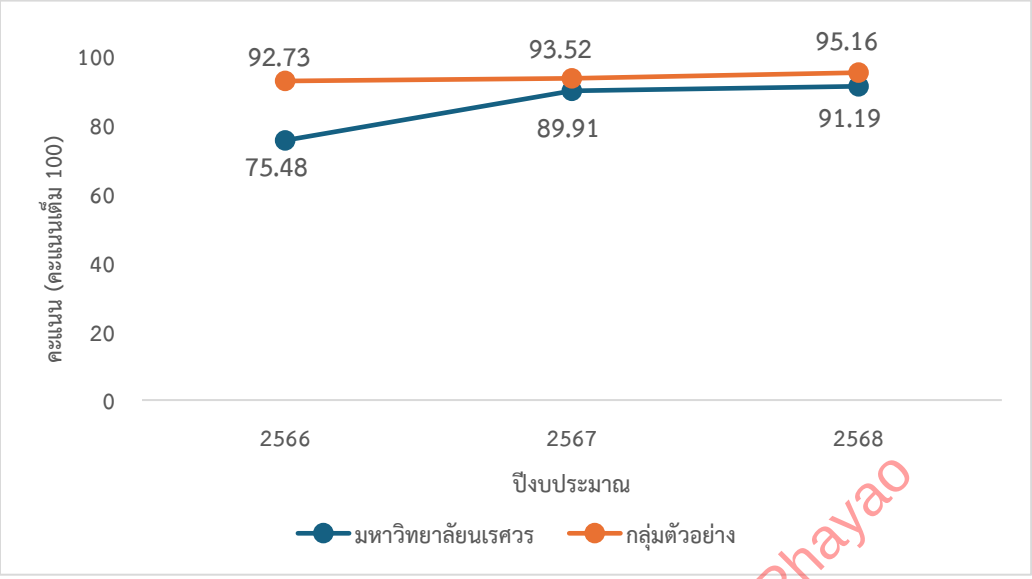
ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร เทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน และค่าเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568

รายการ	2566	2567	2568	คะแนนสะสม 3 ปี	ค่าเฉลี่ย 3 ปี
มหาวิทยาลัยนเรศวร	75.48	89.91	91.19	256.58	85.53
เกณฑ์ 85 คะแนน	85.00	85.00	85.00	255.00	85.00
Gap เทียบเกณฑ์ (ม.นเรศวร – 85 คะแนน)	-9.52	+4.91	+6.19	+1.58	+0.53
ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง (มหาวิทยาลัย A – J)	92.73	93.52	95.16	281.41	93.80
Gap เทียบเกณฑ์ (กลุ่มตัวอย่าง – 85 คะแนน)	+7.73	+8.52	+10.16	+26.41	+8.80
Gap เทียบกลุ่มตัวอย่าง (ม.นเรศวร – กลุ่มตัวอย่าง)	-17.25	-3.61	-3.97	-24.83	-8.27

หมายเหตุ: 1. Gap เทียบเกณฑ์ = คะแนนของแต่ละรายการ – 85.00 คะแนน โดยค่าเป็นบวก หมายถึง สูงกว่าเกณฑ์ 85 คะแนน และค่าติดลบ หมายถึง ต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนน

2. Gap เทียบกลุ่มตัวอย่าง = คะแนนมหาวิทยาลัยนเรศวร – ค่าเฉลี่ยคะแนนของมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง (A–J) โดยค่าติดลบ หมายถึงมหาวิทยาลัยนเรศวรมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง และค่าเป็นบวก หมายถึง มหาวิทยาลัยนเรศวรมีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

Library and Learning, University of Phayao



ภาพที่ 4.4 แนวโน้มคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรเทียบกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568

จากตารางที่ 4.6 พบว่า Gap เทียบเกณฑ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เป็นบวก (+6.19 คะแนน) ขณะที่ Gap เทียบค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างยังคงติดลบ (-3.97 คะแนน) ผลดังกล่าวตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ในการเปรียบเทียบผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง โดยชี้ให้เห็นว่าการผ่านเกณฑ์ 85 คะแนน กับการอยู่ในระดับกลุ่มคะแนนสูงเป็นคนละมาตรฐานกัน

เมื่อพิจารณาคะแนนสะสม 3 ปี พบว่า มหาวิทยาลัยนเรศวรมีคะแนนสะสม 256.58 คะแนน ขณะที่ค่าเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนสะสม 281.41 คะแนน ส่งผลให้มีค่า Gap สะสมเท่ากับ -24.83 คะแนน

สำหรับคะแนนเฉลี่ย 3 ปี พบว่า มหาวิทยาลัยนเรศวรมีคะแนนเฉลี่ย 85.53 คะแนน ขณะที่ค่าเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 93.80 คะแนน โดยมีค่า Gap ของค่าเฉลี่ย 3 ปีเท่ากับ -8.27 คะแนน ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าช่องว่างสะสม 3 ปี (–24.83 คะแนน) ไม่ได้กระจายตัวเท่ากันในแต่ละปี แต่เกิดจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เพียงปีเดียวถึงร้อยละ 69.47 ของช่องว่างสะสมทั้งหมด (–17.25 จาก –24.83 คะแนน) ขณะที่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ 2568 มีค่า Gap ลดลงเหลือ –3.61 และ –3.97 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมากกว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 อย่างชัดเจน ผลการวิเคราะห์นี้จึงเป็นข้อมูลสำคัญที่นำไปสู่การวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดในหัวข้อ 4.3 โดยชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ทำให้คะแนนปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ต่ำกว่าปีอื่นมีน้ำหนักต่อช่องว่างสะสมมากกว่าปัจจัยที่ส่งผลเท่ากันตลอดทั้ง 3 ปี

Library and Learning, University of Phayao

4.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA

ภายหลังการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix ผู้วิเคราะห์คัดเลือกตัวชี้วัดที่อยู่ในกลุ่มสำคัญและเร่งด่วน (Do First) และกลุ่มสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน (Schedule) มาดำเนินการวิเคราะห์เชิงลึก โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายปัจจัยข้อจำกัด และประเด็นที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดดังกล่าว

4.3.1 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์และการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดที่ควรพัฒนา

4.3.1.1 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนน ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนน ของมหาวิทยาลัยนเรศวรในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 โดยพิจารณาจำนวนปีและร้อยละของการไม่ผ่านเกณฑ์ของแต่ละตัวชี้วัด แสดงดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 คะแนนรายตัวชี้วัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร เปรียบเทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

ตัวชี้วัด	ปีงบประมาณ พ.ศ.							จำนวนปีที่ไม่ผ่านเกณฑ์	ร้อยละที่ไม่ผ่าน
	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568		
1. การปฏิบัติหน้าที่	84.89	88.27	88.60	89.26	89.71	86.13	95.70	1	14.29
2. การใช้งบประมาณ	71.05	76.39	75.55	77.43	74.56	87.64	96.66	5	71.43
3. การใช้อำนาจ	76.41	81.87	82.57	82.28	80.87	94.81	99.46	5	71.43
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	75.00	76.78	76.42	77.71	74.22	72.87	92.02	6	85.71
5. การแก้ไขปัญหาการทุจริต	68.61	75.24	75.36	76.46	70.80	79.64	91.93	6	85.71
6. คุณภาพการดำเนินงาน	87.89	90.62	91.33	91.81	78.80	89.53	91.36	1	14.29
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	87.26	91.91	87.80	85.39	72.00	84.02	85.97	2	28.57
8. การปรับปรุงการทำงาน	82.74	88.86	84.52	90.60	73.90	72.87	84.17	5	71.43
9. การเปิดเผยข้อมูล	97.14	89.84	90.92	84.93	68.00	100.00	97.50	2	28.57
10. การป้องกันการทุจริต	100.00	93.75	100.00	93.75	80.00	100.00	85.00	1	14.29
คะแนนรวม	87.78	87.77	88.46	86.71	75.48	89.91	91.19	1	14.29

ที่มา: ภาคผนวก ช ตารางที่ ช.3

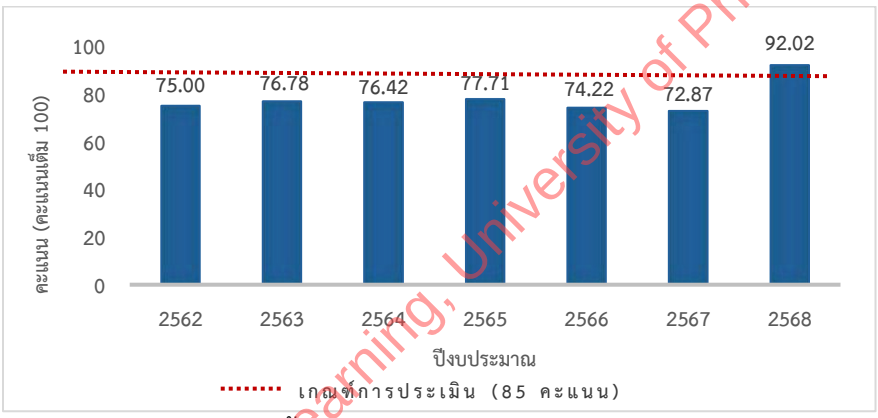
หมายเหตุ: คะแนนตัวชี้วัดการใช้ทรัพย์สินของราชการและการปรับปรุงการทำงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 เท่ากันที่ 72.87 คะแนน ผู้วิเคราะห์ได้ตรวจสอบกับรายงานต้นฉบับแล้ว

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ตัวชี้วัดที่มีจำนวนปีไม่ผ่านเกณฑ์ 85 คะแนนมากที่สุด ได้แก่ การใช้ทรัพย์สินของราชการ และการแก้ไขปัญหาการทุจริต โดยไม่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 85.71 รองลงมา ได้แก่ การใช้งบประมาณ การใช้อำนาจ และการปรับปรุงการทำงาน ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 71.43

นอกจากนี้ ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพการสื่อสาร และการเปิดเผยข้อมูล ไม่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.57 ขณะที่ตัวชี้วัดการปฏิบัติหน้าที่ คุณภาพการดำเนินงาน และการป้องกันการทุจริต ไม่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.29

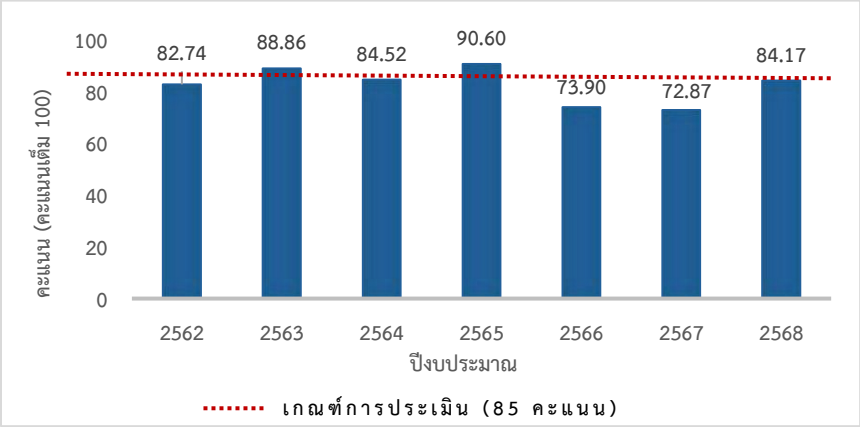
ผู้วิเคราะห์นำเสนอแนวโน้มคะแนนของตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 5 ตัวชี้วัด เปรียบเทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัด ดังภาพที่ 4.5–4.9



ภาพที่ 4.5 แนวโน้มคะแนนตัวชี้วัดด้านการใช้ทรัพย์สินของราชการของมหาวิทยาลัยนเรศวร เทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

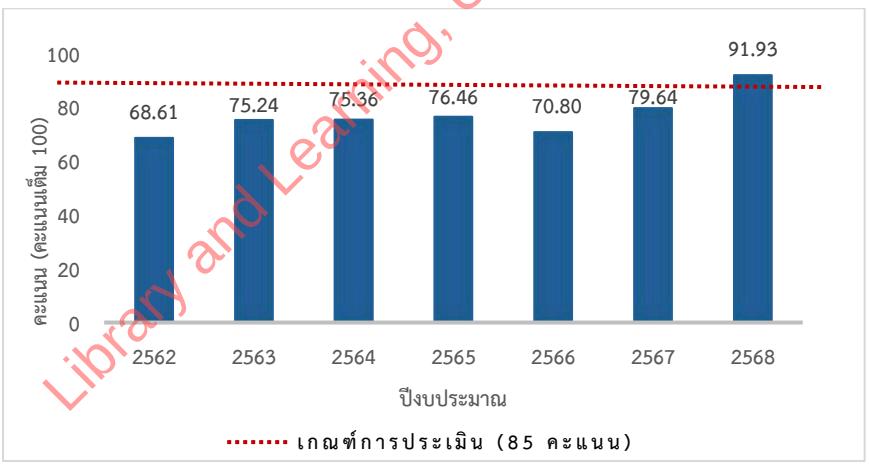
จากภาพที่ 4.5 พบว่า คะแนนตัวชี้วัดด้านการใช้ทรัพย์สินของราชการของมหาวิทยาลัยนเรศวรมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนนอย่างต่อเนื่องในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2567 โดยมีคะแนนอยู่ระหว่าง 72.87–77.71 คะแนน และมีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์ 85 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 92.02 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao



ภาพที่ 4.6 แนวโน้มคะแนนตัวชี้วัดด้านการปรับปรุงการทำงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร เทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

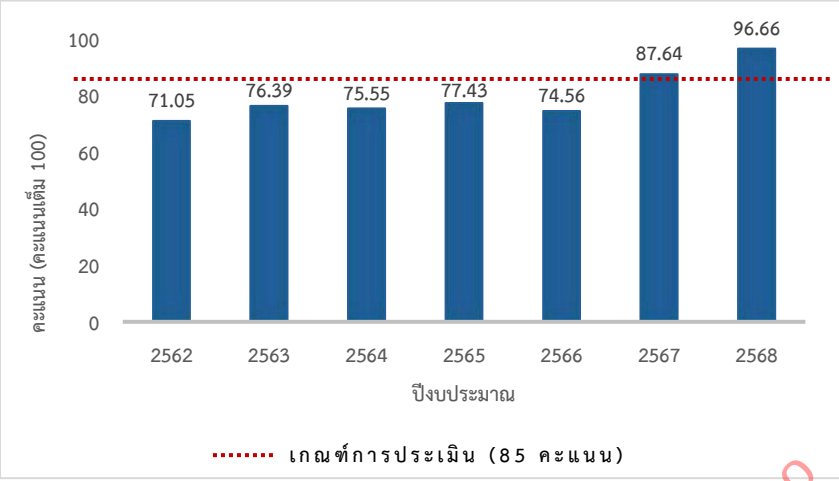
จากภาพที่ 4.6 พบว่า คะแนนตัวชี้วัดด้านการปรับปรุงการทำงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนนในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 จำนวน 5 ปี โดยมีคะแนนอยู่ระหว่าง 72.87–84.52 คะแนน และมีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์ 85 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และ พ.ศ. 2565 ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 88.86 และ 90.60 คะแนน ตามลำดับ



ภาพที่ 4.7 แนวโน้มคะแนนตัวชี้วัดด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริตของมหาวิทยาลัยนเรศวร เทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

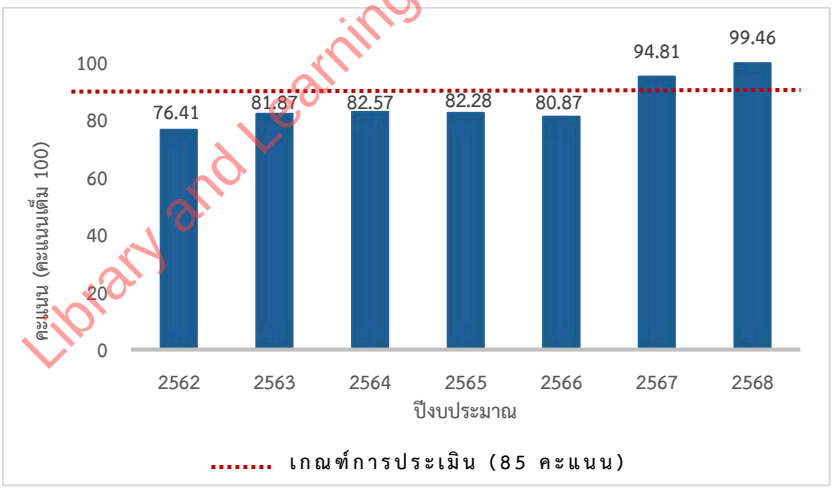
จากภาพที่ 4.7 พบว่า คะแนนตัวชี้วัดด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริตของมหาวิทยาลัยนเรศวรต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนนอย่างต่อเนื่องในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2567 โดยมีคะแนนอยู่ระหว่าง 68.61-79.64 คะแนน ขณะที่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มีคะแนนเท่ากับ 91.93 คะแนน ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 85 คะแนนที่กำหนด

Library and Learning, University of Phayao



ภาพที่ 4.8 แนวโน้มคะแนนตัวชี้วัดด้านการใช้งบประมาณของมหาวิทยาลัยนเรศวร เทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

จากภาพที่ 4.8 พบว่า คะแนนตัวชี้วัดด้านการใช้งบประมาณของมหาวิทยาลัยนเรศวรมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนนอย่างต่อเนื่องในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2566 โดยมีคะแนนอยู่ระหว่าง 71.05-77.43 คะแนน และมีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์ 85 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ พ.ศ. 2568 ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 87.64 และ 96.66 คะแนน ตามลำดับ



ภาพที่ 4.9 แนวโน้มคะแนนตัวชี้วัดด้านการใช้อำนาจของมหาวิทยาลัยนเรศวร เทียบกับเกณฑ์ 85 คะแนน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

จากภาพที่ 4.9 พบว่า คะแนนตัวชี้วัดด้านการใช้อำนาจของมหาวิทยาลัยนเรศวรมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนนอย่างต่อเนื่องในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2566 โดยมีคะแนนอยู่ระหว่าง 76.41-82.57 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

และมีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์ 85 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ พ.ศ. 2568 ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 94.81 และ 99.46 คะแนน ตามลำดับ

4.3.1.2 การจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดที่ควรพัฒนา

จากผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ 85 คะแนน ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 ผู้วิเคราะห์ใช้กรอบแนวคิด Eisenhower Decision Matrix ในการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดที่ควรได้รับการพัฒนา โดยจำแนกตัวชี้วัดตามระดับความสำคัญและระดับความเร่งด่วน เพื่อคัดเลือกตัวชี้วัดสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องในลำดับต่อไป

(1) มิติความสำคัญ (Importance) พิจารณาจากจำนวนปีที่ตัวชี้วัดมีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนน ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 โดยกำหนดให้ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 71.43 ของช่วงเวลาที่วิเคราะห์ เป็นตัวชี้วัดที่มีระดับความสำคัญสูง เนื่องจากสะท้อนถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์น้อยกว่า 5 ปี กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดที่มีระดับความสำคัญต่ำ ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 การจัดลำดับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของมหาวิทยาลัยนเรศวรตามระดับความสำคัญในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

ตัวชี้วัด	จำนวนปีที่ไม่ผ่าน	ร้อยละ	ระดับความสำคัญ
การใช้ทรัพย์สินของราชการ	6 ปี	85.71	สูง
การแก้ไขปัญหาการทุจริต	6 ปี	85.71	สูง
การใช้งบประมาณ	5 ปี	71.43	สูง
การใช้อำนาจ	5 ปี	71.43	สูง
การปรับปรุงการทำงาน	5 ปี	71.43	สูง
ประสิทธิภาพการสื่อสาร	2 ปี	28.57	ต่ำ
การเปิดเผยข้อมูล	2 ปี	28.57	ต่ำ
การปฏิบัติหน้าที่	1 ปี	14.29	ต่ำ
คุณภาพการดำเนินงาน	1 ปี	14.29	ต่ำ
การป้องกันการทุจริต	1 ปี	14.29	ต่ำ

Library and Learning, University of Phayao

(2) มิติความเร่งด่วน (Urgency) พิจารณาจากผลคะแนนการประเมินในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ซึ่งเป็นปีล่าสุด ร่วมกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของคะแนนในช่วงเวลาที่วิเคราะห์ โดยกำหนดให้ตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำกว่า 86.00 คะแนน เป็นตัวชี้วัดที่มีระดับความเร่งด่วนสูง แทนการใช้เกณฑ์ 85.00 คะแนน ซึ่งเป็นเกณฑ์ระดับตัวชี้วัดที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ เนื่องจากตัวชี้วัดที่มีคะแนนอยู่ในช่วง 85.00–85.99 คะแนน แม้จะผ่านเกณฑ์การประเมิน แต่ยังมีระดับคะแนนใกล้เคียงกับเกณฑ์ขั้นต่ำ จึงมีความเสี่ยงที่จะมีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ในการประเมินรอบถัดไปได้ ผู้วิเคราะห์จึงกำหนดให้ตัวชี้วัดดังกล่าวอยู่ในกลุ่มที่ต้องเฝ้าระวังและติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อใช้ประกอบการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดที่ควรได้รับการพัฒนา ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ทั้งนี้ เกณฑ์จำนวนปีที่ไม่ผ่านเกณฑ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป และเกณฑ์คะแนนต่ำกว่า 86.00 คะแนน เป็นเกณฑ์เชิงปฏิบัติการที่ผู้วิเคราะห์กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดในบริบทของงานวิเคราะห์ครั้งนี้ โดยอาศัยผลการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังและความเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยนเรศวร มิใช่เกณฑ์ตัวเลขมาตรฐานที่กำหนดโดยกรอบ Eisenhower Decision Matrix โดยตรง

ตารางที่ 4.9 การจัดลำดับตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยนเรศวรตามระดับความเร่งด่วน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ตัวชี้วัด	คะแนนปี 2568	ระดับความเร่งด่วน	เหตุผล
การปรับปรุงการทำงาน	84.17	สูง	ต่ำกว่าเกณฑ์ 85
การป้องกันการทุจริต	85.00	สูง	อยู่ในช่วง 85.00–85.99
ประสิทธิภาพการสื่อสาร	85.97	สูง	อยู่ในช่วง 85.00–85.99
คุณภาพการดำเนินงาน	91.36	ต่ำ	≥ 86.00
การแก้ไขปัญหาการทุจริต	91.93	ต่ำ	≥ 86.00
การใช้ทรัพย์สินของราชการ	92.02	ต่ำ	≥ 86.00
การปฏิบัติหน้าที่	95.70	ต่ำ	≥ 86.00
การใช้งบประมาณ	96.66	ต่ำ	≥ 86.00
การเปิดเผยข้อมูล	97.50	ต่ำ	≥ 86.00
การใช้อำนาจ	99.46	ต่ำ	≥ 86.00

จากตารางที่ 4.8 และตารางที่ 4.9 พบว่า ตัวชี้วัดการประเมิน ITA ทั้ง 10 ตัว มีระดับความสำคัญและความเร่งด่วนแตกต่างกัน โดยตัวชี้วัดด้านการใช้ทรัพย์สินของราชการ การแก้ไขปัญหาการทุจริต การใช้งบประมาณ การใช้อำนาจ และการปรับปรุงการทำงาน มีระดับความสำคัญสูง ขณะที่ตัวชี้วัดด้านการปรับปรุงการ

Library and Learning, University of Phayao

ทำงาน การป้องกันการทุจริต และประสิทธิภาพการสื่อสาร มีระดับความเร่งด่วนสูง เมื่อนำผลการวิเคราะห์ทั้งสองมิติ ได้แก่ ความสำคัญและความเร่งด่วน มาพิจารณาร่วมกันตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix จึงสามารถจัดกลุ่มตัวชี้วัดเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญในการพัฒนาได้ ดังแสดงในภาพที่ 4.10



ภาพที่ 4.10 การจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของตัวชี้วัดที่ควรพัฒนาของมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้วยกรอบ Eisenhower Decision Matrix ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

ที่มา: ผู้วิเคราะห์จัดทำขึ้น โดยประยุกต์จาก Covey (1989)

จากภาพที่ 4.10 พบว่า ตัวชี้วัดด้านการปรับปรุงการทำงานอยู่ในกลุ่มสำคัญและเร่งด่วน (Do First) ขณะที่ตัวชี้วัดการใช้งบประมาณ การใช้อำนาจ การใช้ทรัพย์สินของราชการ และการแก้ไขปัญหาการทุจริต อยู่ในกลุ่มสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน (Schedule) ส่วนตัวชี้วัดประสิทธิภาพการสื่อสาร และการป้องกันการทุจริต อยู่ในกลุ่มไม่สำคัญแต่เร่งด่วน (Delegate) ซึ่งควรได้รับการติดตามและบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ขณะที่ตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติหน้าที่ คุณภาพการดำเนินงาน และการเปิดเผยข้อมูล อยู่ในกลุ่มไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน (Maintain/Monitor)

ผลการจัดลำดับดังกล่าวตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ในการวิเคราะห์สาเหตุเชิงกระบวนการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ โดยช่วยกำหนดขอบเขตการวิเคราะห์เชิงลึกไปยังตัวชี้วัดที่มีระดับความสำคัญสูงตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix อันประกอบด้วย การใช้งบประมาณ การใช้อำนาจ การใช้ทรัพย์สินของราชการ การแก้ไขปัญหาการทุจริต และการปรับปรุงการทำงาน

Library and Learning, University of Phayao

ผลการทดสอบความไวของเกณฑ์พบว่า เมื่อลดเกณฑ์ความสำคัญเป็น 4 ปี หรือเพิ่มเกณฑ์ความเร่งด่วนเป็น 87.00 คะแนน ผลการจัดกลุ่มไม่เปลี่ยน เพราะไม่มีตัวชี้วัดใดไม่ผ่านเกณฑ์ 3–4 ปี และไม่มีตัวชี้วัดใดได้คะแนนปี 2568 อยู่ในช่วง 86.00–86.99 คะแนน เมื่อใช้เฉพาะข้อมูลปี 2566–2568 ตัวชี้วัดการปรับปรุงการทำงานยังอยู่ในกลุ่ม Do First ส่วนการใช้ทรัพย์สินของราชการและการแก้ไขปัญหาการทุจริตยังอยู่ในกลุ่ม Schedule เหมือนเดิม ที่เปลี่ยนไปมี 2 เรื่อง คือ การใช้งบประมาณและการใช้อำนาจย้ายไปกลุ่ม Maintain/Monitor เพราะในช่วงนี้ไม่ผ่านเกณฑ์เพียงปีเดียว และประสิทธิภาพการสื่อสารย้ายเป็นกลุ่ม Do First เพราะไม่ผ่านเกณฑ์ทั้งปี 2566 และ 2567

เมื่อดูช่องว่างเฉลี่ย 7 ปี ตัวชี้วัดที่ต่ำกว่าเกณฑ์มากที่สุดคือ การแก้ไขปัญหาการทุจริต (−9.13 คะแนน) การใช้ทรัพย์สินของราชการ (−8.14 คะแนน) และการใช้งบประมาณ (−7.15 คะแนน) ส่วนการปรับปรุงการทำงาน (−3.83 คะแนน) และการใช้อำนาจ (−3.00 คะแนน) ต่ำกว่าเกณฑ์ไม่มาก ดังในภาคผนวก ช ตารางที่ ช.5 และ ช.6

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดการปรับปรุงการทำงาน การใช้ทรัพย์สินของราชการ และการแก้ไขปัญหาการทุจริต เป็นประเด็นสำคัญไม่ว่าจะใช้เกณฑ์ใด การเลือกตัวชี้วัดเข้าสู่การวิเคราะห์เชิงลึกจึงมีน้ำหนัก ส่วนการใช้งบประมาณและการใช้อำนาจเป็นปัญหาหนักในช่วงปี 2562–2565 และดีขึ้นมากในช่วงหลัง และประสิทธิภาพการสื่อสารเป็นตัวชี้วัดที่ควรเฝ้าระวังเพิ่ม

4.3.2 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทาง

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน (EXA–EXC) และการสนทนากลุ่มคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA จำนวน 12 คน ประกอบด้วยคณะทำงานกลุ่มที่ 1 (FGD1) และคณะทำงานกลุ่มที่ 2 (FGD2) นำมาวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทาง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่สะท้อนปัญหา ข้อจำกัด เงื่อนไข และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่ได้รับการคัดเลือกจากการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix ในหัวข้อ 4.3.1 ได้แก่ การใช้งบประมาณ การใช้อำนาจ การใช้ทรัพย์สินของราชการ การแก้ไขปัญหาการทุจริต และการปรับปรุงการทำงาน โดยพิจารณาความหมายของข้อมูลตามบริบทของผู้ให้ข้อมูล และเปรียบเทียบข้อมูลที่ปรากฏระหว่างกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มคณะทำงาน เพื่อค้นหาประเด็นที่ปรากฏร่วมกัน ประเด็นที่มีลักษณะเฉพาะกลุ่ม และมุมมองที่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบประเด็นปัญหาและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA จำนวน 12 ประเด็น ดังแสดงในตารางที่ 4.10

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ 4.10 สรุปประเด็นปัญหาและข้อจำกัดที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทาง

ลำดับ	ประเด็นปัญหาและข้อจำกัด	รายละเอียดโดยสรุป	ลักษณะการปรากฏของข้อมูล
1	การสื่อสารนโยบายและบทบาทหน้าที่ไม่ทั่วถึงระดับปฏิบัติการ	การสื่อสารข้อมูลและนโยบายด้าน ITA ส่วนใหญ่ถ่ายทอดผ่านลำดับชั้นการบริหาร ทำให้การรับรู้ในระดับปฏิบัติการไม่ทั่วถึงและเกิดความเข้าใจที่แตกต่างกัน	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม)
2	การรับรู้ของผู้ตอบแบบวัด IIT/EIT ในบางประเด็นแตกต่างจากข้อมูลหรือการดำเนินงานที่หน่วยงานดำเนินการ	การรับรู้ของผู้ตอบแบบวัด IIT และ EIT ในบางประเด็นแตกต่างจากข้อมูลหรือการดำเนินงานที่หน่วยงานดำเนินการ สะท้อนช่องว่างระหว่างการดำเนินงานของหน่วยงานกับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม)
3	การเปลี่ยนตัวผู้รับผิดชอบและการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล ทำให้องค์ความรู้ไม่ต่อเนื่อง	การเปลี่ยนแปลงบุคลากรผู้รับผิดชอบและการพึ่งพาความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล ส่งผลต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้และความต่อเนื่องของการดำเนินงาน	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม)
4	การดำเนินงาน ITA ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ	การดำเนินงานด้าน ITA ยังถูกมองว่าเป็นภารกิจเพิ่มเติมจากงานประจำ ทำให้การพัฒนางานไม่ต่อเนื่องตลอดทั้งปี	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม)
5	กระบวนการรวบรวม ตรวจสอบ และนำส่งข้อมูล OIT เป็นข้อจำกัดสำคัญของการดำเนินงาน	ข้อมูลกระจายอยู่หลายหน่วยงานและหลายระบบ ส่งผลให้กระบวนการรวบรวม ตรวจสอบ และนำส่งข้อมูลใช้เวลามากและมีความซับซ้อน	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม)
6	ขาดกลไกติดตามผลและนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงอย่างเป็นระบบ	การติดตามผลและการนำข้อเสนอแนะจากผลประเมินไปสู่การปรับปรุงยังไม่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม) และมีมุมมองแตกต่าง
7	ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลไม่เชื่อมโยงกัน และมีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูล	ระบบสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานยังไม่เชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์ ทำให้เกิดภาระการจัดการข้อมูลซ้ำซ้อน	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม) และมีมุมมองแตกต่าง

Library and Learning, University of Phayao

ลำดับ	ประเด็นปัญหาและข้อจำกัด	รายละเอียดโดยสรุป	ลักษณะการปรากฏของข้อมูล
8	ข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากรในการบริหารจัดการข้อมูลปริมาณมาก	ผู้ปฏิบัติงานต้องบริหารจัดการข้อมูลจำนวนมากภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากร	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม)
9	วัฒนธรรมการทำงานที่อาศัยความคุ้นเคยและประสบการณ์มากกว่าหลักฐานเชิงประจักษ์	การปฏิบัติงานบางส่วนยังอาศัยความคุ้นเคยและประสบการณ์ส่วนบุคคลมากกว่าการปฏิบัติตามขั้นตอนและหลักฐานเอกสาร	ประเด็นร่วม/เสริม
10	ช่องว่างระหว่างกลไกกำกับดูแลกับการบังคับใช้ในระดับปฏิบัติ	แม้มหาวิทยาลัยจะมีระบบกำกับดูแลที่ชัดเจน แต่การถ่ายทอดและการกำกับติดตามในระดับปฏิบัติยังไม่ทั่วถึง	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม)
11	ความเสี่ยงจากการใช้ความรู้ด้านกฎระเบียบเพื่อแสวงหาช่องว่างในการปฏิบัติงาน	ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนสะท้อนถึงความเสี่ยงในการใช้ความรู้ด้านกฎระเบียบโดยขาดกรอบคุณธรรมและจริยธรรมกำกับ	ประเด็นเฉพาะกลุ่ม
12	ช่องว่างระหว่างนโยบาย ระเบียบและการปฏิบัติจริงในตัวชี้วัดสำคัญ	การปฏิบัติจริงในบางหน่วยงานยังไม่สอดคล้องกับนโยบาย ระเบียบ และมาตรการที่กำหนดไว้	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม)

หมายเหตุ: รายละเอียดข้อคำถาม ข้อความสำคัญจากผู้ให้ข้อมูล และแหล่งอ้างอิงของแต่ละประเด็น แสดงไว้ในภาคผนวก ง ตารางที่ ง.1

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม สามารถสังเคราะห์ประเด็นปัญหาและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ได้ 12 ประเด็น โดยส่วนใหญ่เป็นประเด็นที่ปรากฏในข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลมากกว่าหนึ่งกลุ่ม ประกอบด้วย ประเด็นด้านการสื่อสารและการรับรู้ข้อมูล ความต่อเนื่องของผู้รับผิดชอบ การบูรณาการการดำเนินงาน ITA เข้ากับงานประจำ การบริหารจัดการข้อมูล OIT การติดตามผลการดำเนินงาน ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล และประเด็นด้านวัฒนธรรมองค์กรและการกำกับดูแล

นอกจากนี้ ยังพบประเด็นที่มีมุมมองแตกต่างกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลบางกลุ่ม ได้แก่ การติดตามผลและการนำข้อเสนอแนะไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน และระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล โดยประเด็นความเสี่ยงจากการใช้ความรู้ด้านกฎระเบียบเพื่อแสวงหาช่องว่างในการปฏิบัติงาน ปรากฏเฉพาะในข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลบางกลุ่ม

ทั้งนี้ ผู้วิเคราะห์ได้นำประเด็นปัญหาและข้อจำกัดทั้ง 12 ประเด็นมาจัดหมวดหมู่ตามกรอบ 4M เพื่อสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ดังแสดงในตารางที่ 4.11

Library and Learning, University of Phayao

4.3.3 ผลการจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามกรอบ 4M

ผู้วิเคราะห์นำผลการวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทางในหัวข้อ 4.3.2 จากการสังเคราะห์ 12 ประเด็นปัญหาและข้อจำกัด มาจัดหมวดหมู่ตามกรอบ 4M ที่กำหนดไว้ในงานวิเคราะห์ ได้แก่ บุคลากร (Man) กระบวนการหรือวิธีการ (Method) ระบบและทรัพยากรสนับสนุน (Machine/Material) และบริบทและโครงสร้างองค์กร เพื่อจัดระบบข้อมูลให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นที่ค้นพบกับมิติของการดำเนินงาน จากการจัดหมวดหมู่จากประเด็นที่ปรากฏจากข้อมูลเชิงคุณภาพและแนวคำถามสัมภาษณ์เป็นฐาน โดยมีผลการจัดหมวดหมู่ในแต่ละประเด็น ดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 การจัดหมวดหมู่ประเด็นและปัจจัยที่ค้นพบตามกรอบ 4M

กรอบ 4M	ประเด็นและปัจจัยที่ค้นพบ	อ้างอิงจากผลสัมภาษณ์
บุคลากร (Man)	การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ ITA ของบุคลากรไม่สอดคล้องกัน รวมถึงการตอบแบบวัด IIT และ EIT ในบางประเด็นแตกต่างจากข้อมูลหรือการดำเนินงานที่หน่วยงานดำเนินการ เนื่องจากอาศัยความรู้สึกหรือข้อมูลที่ได้รับจากการบอกเล่ามากกว่าข้อเท็จจริง	EXB ข้อ 3, 4, 19 EXC ข้อ 1, 4, 11 FGD1 ข้อ 3, 4 FGD2 ข้อ 2, 3, 5, 11
	การเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบและการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล ทำให้องค์ความรู้ไม่ต่อเนื่อง	EXA ข้อ 3, 12/EXB ข้อ 3, 8, 10, 12 EXC ข้อ 3, 5, 12/ FGD1 ข้อ 3, 10, 12 FGD2 ข้อ 3, 6, 12
	ความเสี่ยงจากการใช้ความรู้ด้านกฎระเบียบโดยขาดคุณธรรมและจริยธรรมกำกับ	FGD2 ข้อ 5, 11
กระบวนการหรือวิธีการ (Method)	การสื่อสารนโยบาย บทบาทหน้าที่ และข้อมูลด้าน ITA ไม่ทั่วถึงระดับปฏิบัติการ	EXA ข้อ 3, 6, 7, 21/EXC ข้อ 1 FGD1 ข้อ 9, 21/ FGD2 ข้อ 1, 7, 21
	งาน ITA ถูกมองเป็นภาระงานเพิ่มจากงานประจำ และยังไม่ถูกบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ	EXA ข้อ 3, 5, 8, 10, 20/EXC ข้อ 13 FGD1 ข้อ 1, 3, 10/FGD2 ข้อ 4, 13
	กระบวนการรวบรวม ตรวจสอบ และนำส่งข้อมูล OIT เป็นข้อจำกัดสำคัญของการดำเนินงาน	EXA ข้อ 3, 4, 14/EXB ข้อ 3, 6, 14 EXC ข้อ 4/ FGD1 ข้อ 3, 4, 5, 6, 14 FGD2 ข้อ 10, 11, 14
	การติดตามผลและการนำข้อเสนอแนะจากผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานยังไม่เป็นระบบและไม่ทั่วถึง	EXA ข้อ 8, 15/EXB ข้อ 15/ FGD1 ข้อ 8, 15, 22/ FGD2 ข้อ 15

Library and Learning, University of Phayao

กรอบ 4M	ประเด็นและปัจจัยที่ค้นพบ	อ้างอิงจากผลสัมภาษณ์
	ภาระงาน ข้อจำกัดด้านเวลา และปริมาณข้อมูลจำนวนมากในการดำเนินงาน ITA	EXB ข้อ 3, 6, 19/ FGD1 ข้อ 8, 10/ FGD2 ข้อ 3, 18
ระบบและทรัพยากรสนับสนุน (Machine/Material)	ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลยังไม่เชื่อมโยงกัน ทำให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนและการแลกเปลี่ยนข้อมูลไม่คล่องตัว	EXA ข้อ 7/EXB ข้อ 17/ FGD1 ข้อ 7, 17/ FGD2 ข้อ 14, 17, 18
	การเข้าถึงข้อมูลมีข้อจำกัด และข้อมูลบางส่วนยังอยู่ในรูปเอกสารหรือกระจายอยู่หลายแหล่ง	EXA ข้อ 7/EXB ข้อ 17/ FGD1 ข้อ 7, 17/ FGD2 ข้อ 14, 17, 18
บริบทและโครงสร้างองค์กร	วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการรับรู้ข้อมูลและการปฏิบัติตามระเบียบ	EXA ข้อ 3, 7, 20, 22/FGD1 ข้อ 10, 22, 23/FGD2 ข้อ 2, 3, 22, 23, 25
	วัฒนธรรมความไว้เนื้อเชื่อใจและการปฏิบัติงานที่ข้ามขั้นตอนหรือไม่มีหลักฐานเอกสารประกอบ	FGD1 ข้อ 8, 28/FGD2 ข้อ 3, 5, 10, 23, 27
	โครงสร้างการกำกับดูแลมีความชัดเจนในระดับนโยบาย แต่การกำกับติดตามและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังไม่ทั่วถึง	EXA ข้อ 20, 24/EXB ข้อ 20, 24/ EXC ข้อ 21/ FGD1 ข้อ 20, 22, 24/ FGD2 ข้อ 20
	ช่องว่างระหว่างนโยบาย ระเบียบ และการปฏิบัติจริงในตัวชี้วัดสำคัญ	EXA ข้อ 26-27/EXB ข้อ 28/ EXC ข้อ 26-27/FGD1 ข้อ 26-28/ FGD2 ข้อ 26-30

จากตารางที่ 4.11 ผู้วิเคราะห์ได้นำประเด็นปัญหาและข้อจำกัดจำนวน 12 ประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทาง มาจัดหมวดหมู่ตามกรอบ 4M ซึ่งประกอบด้วย ด้านบุคลากร (Man) ด้านกระบวนการหรือวิธีการ (Method) ด้านระบบและทรัพยากรสนับสนุน (Machine/Material) และด้านบริบทและโครงสร้างองค์กร โดยสามารถจำแนกเป็นประเด็นและปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้จำนวน 14 ประเด็น ทั้งนี้ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม ผู้วิเคราะห์ได้นำประเด็นและปัจจัยดังกล่าวมาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

Library and Learning, University of Phayao

4.3.4 ผลการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิเคราะห์ได้นำประเด็นและปัจจัยที่ค้นพบจากการจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามกรอบ 4M ในหัวข้อ 4.3.3 มาเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย กลุ่มคณะทำงานด้านการประเมิน ITA กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 โดยพิจารณาว่าประเด็นใดปรากฏร่วมกันในหลายกลุ่ม ประเด็นใดปรากฏเฉพาะบางกลุ่ม และประเด็นใดมีมุมมองแตกต่างกันระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้ รายละเอียดผลการเปรียบเทียบข้อมูลแสดงไว้ในภาคผนวก ง ตารางที่ ง.2

จากผลการเปรียบเทียบข้อมูล พบว่า ประเด็นส่วนใหญ่ปรากฏในข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ ประเด็นการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ ITA การเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบและความต่อเนื่องขององค์ความรู้ การสื่อสารนโยบายและข้อมูลด้าน ITA การดำเนินงาน ITA ในฐานะส่วนหนึ่งของงานประจำ กระบวนการรวบรวมและจัดทำข้อมูล OIT ภาระงานและข้อจำกัดด้านทรัพยากร และประเด็นด้านการกำกับดูแลและช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริง

นอกจากนี้ ยังพบว่าบางประเด็นมีข้อมูลที่แตกต่างกัน ได้แก่ ประเด็นการติดตามผลและการนำข้อเสนอแนะจากผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน และประเด็นระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล ซึ่งปรากฏข้อมูลที่สะท้อนมุมมองแตกต่างกันระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ในประเด็นความเสี่ยงจากการใช้ความรู้ด้านกฎระเบียบโดยขาดคุณธรรมและจริยธรรมกำกับ ปรากฏเฉพาะในข้อมูลของกลุ่มคณะทำงานฯ กลุ่มที่ 2 และประเด็นวัฒนธรรมความไว้เนื้อเชื่อใจและการปฏิบัติงานที่ข้ามขั้นตอนหรือไม่มีหลักฐานเอกสารประกอบ ปรากฏในข้อมูลของกลุ่มคณะทำงานฯ ทั้ง 2 กลุ่ม แต่ไม่ปรากฏในข้อมูลของกลุ่มผู้บริหาร

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาข้อมูลในหลายแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการบริหาร พบว่า ผู้บริหารท่านนหนึ่ง มองว่าทัศนคติแบบระบบราชการเดิมและโครงสร้างการสื่อสารแบบ Top-Down ที่ติดขัด จำกัดอยู่แค่ในวาระการประชุมในบอร์ดบริหาร เป็นปัจจัยที่ทำให้ปัญหาคงอยู่ ระบุว่า *"ทัศนคติแบบระบบราชการเดิม โครงสร้างการสื่อสารแบบ Top-Down ที่ติดขัด จำกัดอยู่แค่ในวาระการประชุมในบอร์ดบริหาร"* ขณะที่ผู้บริหารอีกท่านหนึ่งเห็นว่า โครงสร้างการบริหารในภาพรวมที่มีอยู่เอื้อต่อการทำงานเป็นอย่างดี โดยปัญหาที่พบมักเกี่ยวข้องกับการสื่อสารมากกว่าตัวโครงสร้าง ระบุว่า *"โครงสร้างการบริหารในภาพรวมค่อนข้างดีและเอื้อต่อการทำงาน แต่ยังมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของปัญหา คือการกำกับดูแลของหน่วยงานย่อย"* ความแตกต่างดังกล่าวไม่ได้หมายความว่ามหาวิทยาลัยไม่มีโครงสร้างการกำกับดูแลรองรับ แต่สะท้อนความแตกต่างในการรับรู้ประสิทธิผลของโครงสร้างที่มีอยู่ ระหว่างผู้บริหารที่มีบทบาทและมุมมองต่างกัน ซึ่งเป็นข้อค้นพบที่มีคุณค่าในการออกแบบแนวทางพัฒนา เพราะชี้ให้เห็นว่าการสร้างความเข้าใจร่วมกันในระดับผู้บริหารเองก็เป็นสิ่งจำเป็นก่อนจะสื่อสารและถ่ายทอดไปยังระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้ ผู้วิเคราะห์ได้นำผลการเปรียบเทียบข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญในหัวข้อ 4.3.5 ต่อไป

4.3.5 ผลการสังเคราะห์ปัจจัย ข้อจำกัด และประเด็นสำคัญ

ผู้วิเคราะห์ได้นำผลการวิเคราะห์เนื้อหา การจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามกรอบ 4M และผลการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล มาสังเคราะห์ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยพิจารณาจากความถี่ในการปรากฏของข้อมูล ความสอดคล้องระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล และความเชื่อมโยงของประเด็นที่ค้นพบ ดังแสดงในตารางที่ 4.12

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ 4.12 การสังเคราะห์ประเด็นสำคัญและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน ITA

ลำดับ	ประเด็นสำคัญ	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง
1	การสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA ยังไม่ทั่วถึงและไม่สอดคล้องกัน	การสื่อสารนโยบายและบทบาทหน้าที่ไม่ทั่วถึงระดับปฏิบัติการ, การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ ITA ไม่สอดคล้องกัน
2	การดำเนินงาน ITA ยังไม่ถูกบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ	งาน ITA ถูกมองเป็นภาระงานเพิ่มจากงานประจำ, การติดตามผลและการนำข้อเสนอแนะไปใช้ยังไม่เป็นระบบ
3	การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อรองรับ ITA ยังมีข้อจำกัด	กระบวนการรวบรวม ตรวจสอบ และนำส่งข้อมูล OIT เป็นข้อจำกัดสำคัญ, ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลไม่เชื่อมโยงกัน, การเข้าถึงข้อมูลมีข้อจำกัด, ภาระงานและปริมาณข้อมูลจำนวนมาก
4	การจัดการองค์ความรู้และความต่อเนื่องของการดำเนินงานยังมีความเสี่ยง	การเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบ, การพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล
5	ช่องว่างระหว่างนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติจริง	วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการรับรู้ข้อมูลและการปฏิบัติตามระเบียบ, วัฒนธรรมการทำงานที่อาศัยความคุ้นเคยและความไว้เนื้อเชื่อใจ, ช่องว่างระหว่างกลไกกำกับดูแลกับการบังคับใช้ในระดับปฏิบัติ, ความเสี่ยงจากการใช้ความรู้ด้านกฎระเบียบโดยขาดคุณธรรมและจริยธรรมกำกับ

จากตารางที่ 4.12 ผลการสังเคราะห์พบว่า ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA สามารถสรุปได้ 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) การสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA ยังไม่ทั่วถึงและไม่สอดคล้องกัน (2) การดำเนินงาน ITA ยังไม่ถูกบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ (3) การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อรองรับ ITA ยังมีข้อจำกัด (4) การจัดการองค์ความรู้และความต่อเนื่องของการดำเนินงานยังมีความเสี่ยง และ (5) ช่องว่างระหว่างนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติจริง

เพื่อให้เห็นลักษณะของแต่ละประเด็นชัดเจนขึ้น ผู้วิเคราะห์ได้ยกข้อความตัวอย่างจากเอกสารผลการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มมาประกอบ ข้อความที่ยกมาเป็นการถอดความสาระสำคัญจากไฟล์เสียง ไม่ใช่การถอดคำพูดแบบคำต่อคำ และใช้รหัสผู้ให้ข้อมูลตามภาคผนวก ข แทนชื่อจริง ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA ยังไม่ทั่วถึงและไม่สอดคล้องกัน

ผู้ให้ข้อมูลทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มคณะทำงานระบุตรงกันว่า ข้อมูลด้าน ITA ส่งต่อตามลำดับชั้นและมักหยุดอยู่ที่ระดับหัวหน้า ไม่ถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ

Library and Learning, University of Phayao

“กระบวนการสื่อสารข้อมูลภายในมหาวิทยาลัย ข้อมูลมักไม่ถูกส่งต่อจากระดับมหาวิทยาลัยไปยังระดับคณะ วิทยาลัย หรือหน่วยงานระดับกอง ซึ่งการสื่อสารข้อมูลจากหัวหน้าหน่วยงานย่อยไปไม่ถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ” (EXA)

“การสื่อสารข้อมูลให้บุคลากรทั่วไป เช่น อาจารย์ นิสิต หรือบุคลากรทั่วไปในแต่ละหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ไม่ทั่วถึง มักหยุดอยู่ที่หัวหน้างานจากการแบ่งลำดับชั้น” (FGD2)

ประเด็นที่ 2 การดำเนินงาน ITA ยังไม่ถูกบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ

ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่างาน ITA ถูกเร่งทำเฉพาะช่วงใกล้การประเมิน และบุคลากรมองว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำ

“โดยรวมคือ ทำแบบ ปีต่อปี คือพอใกล้ถึงกุญญาลประเมินของ ป.ป.ช. หน่วยงานต่าง ๆ ถึงจะตื่นตัวหันมาระดมเก็บข้อมูล อัปโหลดเอกสารขึ้นระบบ OIT และเร่งกระตุ้นให้คนตอบ IIT/EIT ให้ทันเวลา พอสิ้นสุดการประเมิน งานก็แผ่วลง ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาให้เป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ” (FGD1)

“...ซึ่งเป็นภาระงานที่ไม่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจเชิงบวกและบทลงโทษที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมองว่าเป็นภาระงานพิเศษที่เพิ่มขึ้นมาจากงานประจำ” (EXA)

ประเด็นที่ 3 การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อรองรับ ITA ยังมีข้อจำกัด

ปัญหาที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงมากที่สุด คือ การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูล OIT จากหลายหน่วยงานที่ส่งไม่พร้อมกัน และความเข้าใจคลาดเคลื่อนว่า การมีลิงก์เพียงอย่างเดียวเพียงพอต่อเกณฑ์

“ขั้นตอนการรวบรวม ตรวจสอบ และรับรองความถูกต้องของข้อมูล OIT ก่อนนำขึ้นเผยแพร่บนเว็บไซต์ เนื่องจากข้อมูลมาจากหลายหน่วยงาน การส่งข้อมูลไม่พร้อมกัน ทำให้ต้องเร่งตรวจสอบและแก้ไขในช่วงก่อนปิดระบบ ส่งผลให้เกิดการทำงานแบบแก้ไขเฉพาะหน้าเป็นประจำทุกปี” (FGD1)

Library and Learning, University of Phayao

“ปัญหาที่พบเป็นประจำ คือ บางหน่วยงานเข้าใจว่าแค่ทำลิงก์ให้เข้าถึงข้อมูลได้ก็เพียงพอ แต่ในความเป็นจริงต้องมีเนื้อหาที่ตรงตามองค์ประกอบของเกณฑ์การประเมิน สามารถเชื่อมต่อกับเว็บไซต์และเข้าถึงเพื่อดูข้อมูลได้ด้วย” (EXB)

ประเด็นที่ 4 การจัดการองค์ความรู้และความต่อเนื่องของการดำเนินงานยังมีความเสี่ยง

ผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มกล่าวถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนผู้รับผิดชอบ ซึ่งทำให้ต้องเริ่มสร้างความเข้าใจใหม่และเสียองค์ความรู้ที่สะสมไว้

“ปัจจัยที่ทำให้กระบวนการดำเนินงานไม่ต่อเนื่องจากการเปลี่ยนตัวบุคลากรที่ต้องเริ่มกระบวนการสร้างความเข้าใจใหม่ทั้งหมด” (EXB)

“การเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานทำให้เกิดการสูญเสียองค์ความรู้และต้องใช้เวลาในการถ่ายทอดงานใหม่” (*FGD1*)

ประเด็นที่ 5 ช่องว่างระหว่างนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติจริง

ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่านโยบายระดับมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน แต่การนำไปปฏิบัติในหน่วยงานย่อยยังแตกต่างกัน ทั้งจากการกำกับติดตามที่ไม่ต่อเนื่อง และวัฒนธรรมการทำงานในหน่วยงาน

“ผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายด้านธรรมาภิบาลและ ITA อย่างชัดเจน แต่การถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติในแต่ละหน่วยงานยังมีความแตกต่างกัน หากไม่มีการกำกับติดตามและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง บางหน่วยงานอาจให้ความสำคัญกับภารกิจเร่งด่วนอื่นมากกว่า ส่งผลให้การดำเนินงานด้าน ITA ไม่ต่อเนื่อง” (FGD1)

“วัฒนธรรมความไว้วางใจหรือความเกรงใจของบุคลากรในหน่วยงานย่อย ทำให้ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด” (FGD2)

จากการพิจารณาร่วมกันระหว่างผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินและผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่าปัจจัยและข้อจำกัดทั้ง 5 ประเด็นมีความเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์หลายด้าน โดยเฉพาะการใช้ทรัพย์สินของราชการ การแก้ไขปัญหาการทุจริต การใช้งบประมาณ การใช้

Library and Learning, University of Phayao

อำนาจ และการปรับปรุงการทำงาน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาน้ำหนักหลักฐานตามผลการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในหัวข้อ 4.3.4 พบว่าประเด็นที่ 1 การสื่อสารและการรับรู้ และประเด็นที่ 4 การจัดการองค์ความรู้ มีปัจจัยหลักที่ปรากฏสอดคล้องกันในข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ขณะที่ประเด็นที่ 2 การติดตามผลและการนำข้อเสนอแนะไปใช้ และประเด็นที่ 3 ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล แม้ปรากฏในข้อมูลของทั้ง 3 กลุ่ม แต่สะท้อนมุมมองที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ส่วนประเด็นที่ 5 มีองค์ประกอบย่อยบางส่วน คือความเสี่ยงจากการใช้ความรู้ด้านกฎระเบียบโดยขาดคุณธรรมกำกับ ซึ่งปรากฏเฉพาะในข้อมูลของกลุ่มคณะทำงานฯ กลุ่มที่ 2 เพียงกลุ่มเดียว ผลการสังเคราะห์ในขั้นตอนนี้ใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างในหัวข้อ 4.4 และการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานในหัวข้อ 4.5 ต่อไป โดยให้น้ำหนักกับประเด็นที่ 1 และ 4 เป็นลำดับแรก เนื่องจากมีหลักฐานสนับสนุนครบทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยไม่มีความเห็นขัดแย้งกัน

4.4 การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลสาธารณะของมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เว็บไซต์ รายงานผลการดำเนินงาน เอกสารนโยบายและมาตรการด้านคุณธรรมและความโปร่งใส โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อสกัดแนวปฏิบัติที่ดีที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำมาปรับใช้กับมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยข้อมูลของมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง มีดังนี้

1) ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัย
2) การกำหนดนโยบายและการวางแผนด้านการประเมิน ITA
3) โครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานด้าน ITA
4) ระบบการติดตามและกำกับผลการดำเนินงาน
5) ผลคะแนนภาพรวม ITA และตัวชี้วัดที่มีคะแนนสูงและต่ำกว่าเกณฑ์
6) การวิเคราะห์ช่องว่างโดยเปรียบเทียบกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร

4.4.1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิเคราะห์ได้รวบรวมข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างที่มีผลคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) อยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่องในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 โดยพิจารณากลุ่มสถาบันอุดมศึกษาตามประกาศกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564) ร่วมกับผลคะแนนการประเมิน

Library and Learning, University of Phayao

ITA ย้อนหลัง 3 ปี เพื่อแสดงลักษณะและบริบทของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการคัดเลือกมาศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัย	กลุ่มสถาบันอุดมศึกษา	คะแนน ITA				แนวโน้มโดยรวม 3 ปี
		2566	2567	2568	เฉลี่ย 3 ปี	
A	กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก	94.04	94.73	96.13	94.97	เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง
B	กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก	94.79	92.27	96.38	94.48	เพิ่มขึ้นโดยรวม
C	กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก	92.88	95.31	97.37	95.19	เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง
D	กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก	92.29	91.66	94.41	92.79	เพิ่มขึ้นโดยรวม
E	กลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น	95.78	96.14	97.05	96.32	เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง
F	กลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น	90.00	95.04	95.40	93.48	เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง
G	กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก	91.29	93.69	92.92	92.63	เพิ่มขึ้นโดยรวม
H	กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก	88.22	92.04	96.39	92.22	เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง
I	กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม	95.44	92.03	91.24	92.90	ลดลงโดยรวม
J	กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก	92.52	92.33	94.34	93.06	เพิ่มขึ้นโดยรวม

หมายเหตุ: กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาแสดงไว้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อให้เห็นบริบทและพันธกิจของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับรูปแบบการดำเนินงานด้าน ITA ทั้งนี้ การวิเคราะห์ครั้งนี้ไม่ได้เปรียบเทียบผลการประเมินจำแนกตามกลุ่มสถาบัน

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ 4.13 พบว่า มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดกลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก ขณะที่บางมหาวิทยาลัยอยู่ในกลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และกลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น

เมื่อพิจารณาผลคะแนนการประเมิน ITA ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 พบว่า มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงของคะแนนแตกต่างกัน โดยบางมหาวิทยาลัยมีคะแนนเพิ่มขึ้นต่อเนื่องตลอดช่วงเวลาที่ศึกษา ขณะที่บางมหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงของคะแนนในบางปี ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทุกแห่งมีค่าเฉลี่ยผลคะแนนมากกว่า 90 คะแนน โดยมหาวิทยาลัย E มีค่าเฉลี่ยผลคะแนนสูงที่สุดเท่ากับ 96.32 คะแนน รองลงมา ได้แก่ มหาวิทยาลัย C เท่ากับ 95.19 คะแนน และมหาวิทยาลัย A เท่ากับ 94.97 คะแนน

จากข้อมูลดังกล่าว มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างจึงถูกนำมาใช้ในการศึกษาแนวปฏิบัติด้านการประเมิน ITA ในหัวข้อต่อไป

นอกจากข้อมูลด้านกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาและผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างที่นำเสนอในตารางที่ 4.13 แล้ว ผู้วิเคราะห์ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) ผู้ตอบแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) รวมถึงการรับรู้ต่อสถานการณ์การทุจริตขององค์กร เพื่อใช้อธิบายบริบทของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 สรุปบริบทของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง

ประเด็น	ลักษณะที่พบโดยส่วนใหญ่
ผู้ตอบแบบวัด IIT	บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย
อายุงานผู้ตอบ IIT	มากกว่า 10 ปี
ประเภทบุคลากรผู้ตอบ IIT	ข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย
ระดับความสุขในการทำงาน	มากถึงมากที่สุด
ผู้ตอบแบบวัด EIT	บุคคลทั่วไป
อายุผู้ตอบ EIT	20-30 ปี
ลักษณะการติดต่อหน่วยงาน	ภารกิจหลักของหน่วยงานและงานอื่น ๆ
การรับรู้สถานการณ์ทุจริต	ส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีปัญหาการทุจริตหรือปัญหาการทุจริตลดลง
สัดส่วนผู้เห็นว่าไม่มีปัญหาการทุจริต	ร้อยละ 67.39-92.08
สัดส่วนผู้เห็นว่าปัญหาการทุจริตลดลงมาก	ร้อยละ 4.64-22.00

หมายเหตุ: สังเคราะห์จากรายงานผลการประเมิน ITA ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 แห่ง

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ 4.14 พบว่า มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูงมีลักษณะร่วมกันหลายประการ โดยผู้ตอบแบบวัด IIT เป็นบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งใน 6 จาก 10 แห่งผู้ตอบเกินครึ่งมีอายุงานมากกว่า 10 ปี และมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ขณะที่ผู้ตอบแบบวัด EIT ส่วนใหญ่เป็นบุคคลทั่วไป และอยู่ในช่วงอายุ 20-30 ปี นอกจากนี้ ผู้ตอบส่วนใหญ่รับรู้ว่าสถานการณ์การทุจริตขององค์กรไม่มีปัญหาหรือมีแนวโน้มลดลง สะท้อนให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคุณธรรม ความโปร่งใส และการป้องกันการทุจริต ทั้งนี้ ข้อมูลดังกล่าวใช้เพื่ออธิบายบริบทของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น และไม่ได้นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีหรือแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานโดยตรง

4.4.2 การกำหนดนโยบายและการวางแผนด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิเคราะห์ได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลด้านนโยบายและการวางแผนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA จากรายงานผลการประเมิน ITA และเอกสารการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาการกำหนดเป้าหมายการประเมิน นโยบายด้านคุณธรรมและความโปร่งใส การประเมินความเสี่ยงการทุจริต และลักษณะการวางแผนการดำเนินงานที่สนับสนุนการขับเคลื่อน ITA ดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ลักษณะเด่นด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัย	เป้าหมายด้าน ITA	ประเด็นความเสี่ยงที่ประเมิน	การเชื่อมโยงแผนงาน	ลักษณะเด่นด้านนโยบายและการวางแผน
A	กำหนดเป้าหมายคะแนนภาพรวมและรายเครื่องมือ	สินบน และการเบิกจ่ายเงินเป็นเท็จ	แผนยุทธศาสตร์ (o5), แผนป้องกันการทุจริต (o25), แผนบริหารทรัพยากรบุคคล (o14)	ใช้ผลประเมินความเสี่ยงเป็นฐานในการกำหนดมาตรการป้องกันการทุจริต
B	กำหนดเป้าหมายระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน	สินบน	แผนยุทธศาสตร์ (o5), แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (o14), แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต (o25)	กำหนด KPI ด้าน ITA ระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน
C	กำหนดเป้าหมายรายเครื่องมือ	สินบน	แผนยุทธศาสตร์ (o5), แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต (o25), มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส (o27)	กำหนด ITA เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาล
D	กำหนดเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ	สินบน	แผนยุทธศาสตร์ (o5), แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต (o25), ประมวลจริยธรรม (o16)	เชื่อมโยงธรรมาภิบาลกับการพัฒนาองค์กร

Library and Learning, University of Phayao

มหาวิทยาลัย	เป้าหมายด้าน ITA	ประเด็นความเสี่ยงที่ประเมิน	การเชื่อมโยงแผนงาน	ลักษณะเด่นด้านนโยบายและการวางแผน
E	กำหนดเป้าหมายรายเครื่องมือ	สินบน	แผนยุทธศาสตร์ (o5), แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต (o25), มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส (o27)	กำหนดเป้าหมาย OIT เต็ม 100 คะแนน
F	กำหนดเป้าหมายทุกเครื่องมือไม่ต่ำกว่า 85 คะแนน	สินบน	แผนยุทธศาสตร์ (o5), แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต (o25), มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส (o27)	บูรณาการ ITA สู่แผนปฏิบัติการทุกระดับ
G	กำหนดเป้าหมายผ่านดี	สินบน	แผนยุทธศาสตร์ (o5), แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต (o25), มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส (o27)	บูรณาการ ITA เข้ากับการบริหารงานประจำของสถาบัน
H	กำหนดเป้าหมายรายเครื่องมือ	สินบน	แผนยุทธศาสตร์ (o5), แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต (o25), แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการต่อต้านการทุจริต	เชื่อมโยง ITA กับยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน
I	กำหนดเป้าหมายผ่านเกณฑ์ทุกเครื่องมือ	สินบน	แผนยุทธศาสตร์ (o5), การประเมินความเสี่ยงการทุจริต (o23), แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต (o25)	เชื่อมโยงผลประเมินความเสี่ยงกับมาตรการป้องกันการทุจริต
J	กำหนดเป้าหมายทุกเครื่องมือ	สินบน	แผนยุทธศาสตร์ (o5), การประเมินความเสี่ยงการทุจริต (o23), แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต (o25)	วางแผนเชิงรุกครอบคลุมการป้องกันทุจริตและส่งเสริมคุณธรรมควบคู่กัน

จากตารางที่ 4.15 พบว่า มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทุกแห่งมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานด้าน ITA อย่างชัดเจน ควบคู่กับการดำเนินงานตามนโยบาย No Gift Policy การจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต และการประเมินความเสี่ยงการทุจริตตามหลักเกณฑ์การประเมิน ITA โดยประเด็นความเสี่ยงที่นำมาประเมินมุ่งเน้นความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบน และเพิ่มเติมประเด็นความเสี่ยงด้านอื่น

นอกจากนี้ ยังพบว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมีการเชื่อมโยงการดำเนินงานด้าน ITA เข้ากับแผนยุทธศาสตร์ แผนบริหารทรัพยากรบุคคล แผนปฏิบัติการประจำปี หรือแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในลักษณะที่แตกต่างกัน โดยบางมหาวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดด้าน ITA ในระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน บางมหาวิทยาลัยบูรณาการ ITA เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการวางแผนและการขับเคลื่อน ITA ที่หลากหลายของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

Library and Learning, University of Phayao

ผู้วิเคราะห์ได้สังเคราะห์ข้อมูลด้านนโยบายและการวางแผนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA จากรายงานผลการประเมิน ITA และเอกสารการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาลักษณะร่วมของการกำหนดเป้าหมายการประเมิน นโยบายด้านคุณธรรมและความโปร่งใส การป้องกันการทุจริต และการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้าน ITA ดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ผลการสังเคราะห์นโยบายและการวางแผนด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

ประเด็นที่ศึกษา	จำนวน	ร้อยละ	ลักษณะการดำเนินงาน
กำหนดเป้าหมายผลการประเมิน ITA	10	100.00	กำหนดเป้าหมายผลการประเมิน ITA ในภาพรวมตามเกณฑ์ของสำนักงาน ป.ป.ช.
ดำเนินงานตาม No Gift Policy (o21–o22)	10	100.00	ประกาศเจตนารมณ์ สร้างวัฒนธรรม No Gift Policy และรายงานการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยา
จัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต (o25)	10	100.00	จัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตและกำหนดมาตรการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
ประเมินและจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริต (o23–o24)	10	100.00	ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน และจัดทำรายงานผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยง
เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย (o5)	10	100.00	ดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสให้สอดคล้องกับแผน/ทิศทางของมหาวิทยาลัย

หมายเหตุ: ร้อยละคำนวณจากจำนวนมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 10 แห่ง

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ 4.16 พบว่า มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทุกแห่งมีการกำหนดเป้าหมายผลการประเมิน ITA อย่างชัดเจน และมีการดำเนินงานตามนโยบาย No Gift Policy การจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตและการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตตามหลักเกณฑ์การประเมิน ITA อย่างครบถ้วน โดยมีการเชื่อมโยงการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสเข้ากับแผนยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยผ่านเอกสารการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ที่เกี่ยวข้อง

จากผลการสังเคราะห์ พบว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทุกแห่งมีองค์ประกอบด้านนโยบายและการวางแผนที่สอดคล้องกัน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายผลการประเมิน ITA การดำเนินงานตามนโยบาย No Gift Policy การจัดทำแผนป้องกันการทุจริต การประเมินความเสี่ยงการทุจริต และการเชื่อมโยงการดำเนินงานเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้าน ITA อย่างเป็นระบบ

4.4.3 โครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานด้าน ITA ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิเคราะห์ได้ศึกษาข้อมูลด้านโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA จากรายงานผลการประเมิน ITA ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เว็บไซต์ ITA และเอกสารการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง เพื่อสังเคราะห์รูปแบบการจัดการ กลไกการขับเคลื่อน และแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับสูง ดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์องค์ประกอบและกลไกการขับเคลื่อนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

รูปแบบที่พบ	จำนวน	ร้อยละ	หลักฐานอ้างอิง	ลักษณะการดำเนินงาน
มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบหลักในการประสานงานด้าน ITA	10	100.00	คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน ITA, มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน (o27) และรายงานผลการดำเนินการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน (O28) ของแต่ละมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยกำหนดหน่วยงานกลางรับผิดชอบการประสานงาน ITA อย่างชัดเจน เช่น กองแผนงาน กองกฎหมาย สำนักงานอธิการบดี สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ หรือหน่วยงานด้านคุณภาพและธรรมาภิบาล ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล ประสานหน่วยงานภายใน ติดตามผล และจัดทำข้อมูล OIT เพื่อเผยแพร่และรายงานผลการดำเนินงาน
มีคณะกรรมการหรือคณะทำงานเฉพาะด้าน ITA	10	100.00	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน ITA หรือคณะกรรมการธรรมาภิบาล	แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานรับผิดชอบ ITA อย่างเป็นทางการ มีบทบาทกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และสนับสนุนการดำเนินงานให้สอดคล้องตามเกณฑ์ของ ป.ป.ช. โดยมีองค์ประกอบจากหลายหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย
ผู้บริหารระดับสูงกำกับติดตามโดยตรง	10	100.00	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการและมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน (o27) และรายงานผลการดำเนินการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน (O28)	อธิการบดี รองอธิการบดี หรือผู้บริหารระดับสูงเป็นประธานหรือกำกับการขับเคลื่อน ITA โดยตรง มีการประชุมติดตามผล กำหนดนโยบาย และถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใสสู่บุคลากรและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

Library and Learning, University of Phayao

รูปแบบที่พบ	จำนวน	ร้อยละ	หลักฐานอ้างอิง	ลักษณะการดำเนินงาน
กำหนดผู้รับผิดชอบรายหมวด OIT อย่างชัดเจน	10	100.00	มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน (o27) และรายงานผลการดำเนินการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน (O28) ของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง	มีการระบุหน่วยงานเจ้าภาพรายตัวชี้วัด OIT หรือรายประเด็นอย่างชัดเจน พร้อมผู้กำกับดูแล ระยะเวลา และขั้นตอนดำเนินงาน ทำให้สามารถติดตามและตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ
ใช้ผลการประเมิน ITA เพื่อพัฒนาการดำเนินงาน	10	100.00	มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน (o27) และรายงานผลการดำเนินการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน (O28)	มีการวิเคราะห์ผลคะแนน ITA รายตัวชี้วัดและรายข้อคำถาม เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และกำหนดมาตรการ โครงการ หรือกิจกรรมปรับปรุงการดำเนินงาน รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาปฏิบัติอย่างชัดเจน
มีระบบตรวจสอบข้อมูล OIT ก่อนเผยแพร่	10	100.00	มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน (o27), รายงานผลการดำเนินการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน (O28) และเอกสารวิเคราะห์ผลการประเมิน ITA	มีการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และความสอดคล้องของข้อมูล OIT ก่อนเผยแพร่ โดยใช้คณะกรรมการ คณะทำงาน หรือหน่วยงานกลางเป็นกลไกกำกับและติดตาม รวมทั้งวิเคราะห์ข้อผิดพลาดจากการประเมินที่ผ่านมาเพื่อนำไปปรับปรุงในรอบถัดไป
มีเว็บไซต์ ITA/OIT หรือศูนย์กลางเผยแพร่ข้อมูล	10	100.00	เว็บไซต์หลักของมหาวิทยาลัยหรือเว็บไซต์เฉพาะด้าน ITA	ใช้เว็บไซต์หลักของมหาวิทยาลัยหรือเว็บไซต์เฉพาะด้าน ITA เป็นช่องทางเผยแพร่ข้อมูล OIT เอกสารประกอบ ระบบ E-Service ช่องทางร้องเรียน และข้อมูลด้านความโปร่งใส เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกและตรวจสอบได้
มี Dashboard หรือระบบติดตามผลเชิงบริหาร	1	10.00	ระบบรายงานผลการดำเนินงานออนไลน์ สำหรับติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	พบมหาวิทยาลัย I ในกลุ่มตัวอย่างเพียง 1 แห่ง ที่มีระบบ Dashboard สำหรับติดตามผลการดำเนินงานและงบประมาณในลักษณะระบบติดตามผลเชิงบริหารแบบอิเล็กทรอนิกส์

หมายเหตุ: ข้อมูลสังเคราะห์จากการตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 แห่ง ตามรายละเอียดในภาคผนวก ค ตารางที่ ค.1 และคำนวณร้อยละจากจำนวนมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 10 แห่ง

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ 4.17 พบว่า จากเอกสารและข้อมูลสาธารณะที่ตรวจสอบได้ มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 แห่ง มีหลักฐานการกำหนดหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบหลักด้าน ITA การแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเฉพาะด้าน ITA การกำกับติดตามโดยผู้บริหารระดับสูง การกำหนดผู้รับผิดชอบรายหมวด OIT การนำผลการประเมิน ITA มาใช้ในการจัดทำมาตรการหรือแผนปรับปรุงการดำเนินงาน การตรวจสอบข้อมูล OIT ก่อนเผยแพร่ และการใช้เว็บไซต์หรือศูนย์กลางข้อมูลสำหรับเผยแพร่ข้อมูลสาธารณะ

นอกจากนี้ ยังพบหลักฐานการใช้ Dashboard หรือระบบติดตามผลเชิงบริหารอย่างชัดเจนจำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10.00 ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

เมื่อพิจารณาจากหลักฐานที่ปรากฏในเอกสารสาธารณะ พบว่า มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมีการกำหนดโครงสร้าง บทบาทผู้รับผิดชอบ และกลไกการดำเนินงานด้าน ITA ทั้งในระดับผู้บริหาร ระดับคณะกรรมการหรือคณะทำงาน และระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

นอกจากโครงสร้างและกลไกการกำกับดูแลข้างต้น ผู้วิเคราะห์ได้ศึกษาผลคะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) รายหมวดของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง เพื่อพิจารณาว่าหมวดใดของการเปิดเผยข้อมูลที่มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างดำเนินการได้ครบถ้วน และหมวดใดยังพบความแตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัย ดังแสดงในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) รายหมวด ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หมวด OIT	ค่าเฉลี่ย	คะแนนต่ำสุด	มหาวิทยาลัยที่มีคะแนนต่ำสุด	จำนวนมหาวิทยาลัยที่ได้คะแนนเต็ม 100
1. ข้อมูลพื้นฐาน	98.75	87.50	J	9 จาก 10 แห่ง
2. การบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	99.38	93.75	B	9 จาก 10 แห่ง
3. การจัดซื้อจัดจ้าง	95.00	75.00	B, J	8 จาก 10 แห่ง
4. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	95.00	67.50	I	8 จาก 10 แห่ง
5. การส่งเสริมความโปร่งใส	100.00	100.00	-	10 จาก 10 แห่ง
6. การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต	100.00	100.00	-	10 จาก 10 แห่ง
7. การส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส	98.00	80.00	I	9 จาก 10 แห่ง

หมายเหตุ: คำนวณจากข้อมูลรายมหาวิทยาลัยในภาคผนวก ก (ก.1–ก.10) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

จากตารางที่ 4.18 พบว่า มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) รายหมวดอยู่ในช่วง 95.00–100.00 คะแนน โดยหมวดการส่งเสริมความโปร่งใส และหมวดการดำเนินการเพื่อ

Library and Learning, University of Phayao

ป้องกันการทุจริต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 100.00 คะแนน และมหาวิทยาลัยทั้ง 10 แห่งได้คะแนนเต็มทุกแห่งในทั้งสองหมวดดังกล่าว

สำหรับหมวดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าหมวดอื่น ได้แก่ หมวดการจัดซื้อจัดจ้าง และหมวดการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 95.00 คะแนนทั้งสองหมวด โดยหมวดการจัดซื้อจัดจ้างมีมหาวิทยาลัย B และ J ได้คะแนนต่ำสุดเท่ากับ 75.00 คะแนน และหมวดการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีมหาวิทยาลัย I ได้คะแนนต่ำสุดเท่ากับ 67.50 คะแนน

เมื่อพิจารณาหมวดการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 98.00 คะแนน โดยมหาวิทยาลัย I ได้คะแนนต่ำสุดเท่ากับ 80.00 คะแนน และหมวดข้อมูลพื้นฐานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 98.75 คะแนน โดยมหาวิทยาลัย J ได้คะแนนต่ำสุดเท่ากับ 87.50 คะแนน

ทั้งนี้ จากมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 แห่ง พบว่ามี 6 แห่ง (A, D, E, F, G และ H) ที่ได้คะแนนเต็ม 100.00 คะแนนในทุกหมวดการประเมิน OIT ขณะที่มหาวิทยาลัย B, C, I และ J มีคะแนนต่ำกว่า 100.00 คะแนนในบางหมวด

4.4.4 แนวปฏิบัติที่ดีในการขับเคลื่อนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA)

ผู้วิเคราะห์ได้ศึกษาเอกสารมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน (o27) และรายงานผลการดำเนินการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน (o28) ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 แห่ง เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) โดยพิจารณาลักษณะการดำเนินงานที่ปรากฏร่วมกันในมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง และสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรได้ ดังแสดงในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 รูปแบบการดำเนินงานและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

รูปแบบที่พบ	จำนวนมหาวิทยาลัย	ร้อยละ
วิเคราะห์ผล ITA รายตัวชี้วัดและจัดทำแผนปรับปรุง	10	100.00
กำหนดผู้รับผิดชอบรายมาตรการอย่างชัดเจน	10	100.00
มีลักษณะการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวงจร PDCA หรือกลไกการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	10	100.00

หมายเหตุ: สังเคราะห์จากข้อมูลการตรวจสอบเอกสารของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 แห่ง (ภาคผนวก ค)

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ 4.19 พบว่า จากเอกสารและข้อมูลสาธารณะที่ตรวจสอบได้ มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีหลักฐานการวิเคราะห์ผลการประเมิน ITA รายตัวชี้วัดเพื่อนำไปจัดทำมาตรการและแผนปรับปรุงการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ในปีถัดไป มีการกำหนดผู้รับผิดชอบรายมาตรการไว้อย่างชัดเจน และมีลักษณะการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวงจร PDCA หรือกลไกการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยปรากฏขั้นตอนการวิเคราะห์ผลการประเมิน การกำหนดมาตรการ การดำเนินงาน การติดตามผล และการนำผลไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานในรอบถัดไป

แนวปฏิบัติที่ปรากฏร่วมกันในมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดสะท้อนให้เห็นว่าการขับเคลื่อน ITA ที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับการจัดทำเอกสารหรือการเปิดเผยข้อมูลเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยกลไกการวิเคราะห์ผล การกำหนดผู้รับผิดชอบ และการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบที่พบครบทั้ง 10 แห่ง เช่น การมีคณะกรรมการ ผู้รับผิดชอบรายหมวด และการเปิดเผยข้อมูลบนเว็บไซต์ เป็นสิ่งที่หลักเกณฑ์การประเมิน ITA กำหนดให้ทุกหน่วยงานต้องมีอยู่แล้ว จึงสรุปไม่ได้ว่าองค์ประกอบเหล่านี้ทำให้คะแนนสูง ความแตกต่างน่าจะอยู่ที่ความสม่ำเสมอและคุณภาพของการปฏิบัติมากกว่า

4.4.5 การสังเคราะห์องค์ประกอบที่พบร่วมของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบและกลไกการขับเคลื่อนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง จากตารางที่ 4.17 ร่วมกับการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานและแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ITA จากตารางที่ 4.19 ผู้วิเคราะห์ได้สังเคราะห์องค์ประกอบและแนวทางการดำเนินงานที่ปรากฏร่วมกันในมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์องค์ประกอบที่พบร่วมซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานระดับสูงของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 4.20 ทั้งนี้ ข้อมูลที่ปรากฏเป็นการสังเคราะห์จากเอกสารและข้อมูลสาธารณะ ยังไม่สามารถยืนยันความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลว่าองค์ประกอบดังกล่าวเป็นสาเหตุโดยตรงของผลการดำเนินงานที่อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.20 องค์ประกอบที่พบร่วมซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานระดับสูงในการขับเคลื่อนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

องค์ประกอบที่พบร่วม	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูงกำกับติดตามการดำเนินงานโดยตรง	10	100.00
มีคณะกรรมการหรือคณะทำงานเฉพาะด้าน ITA	10	100.00
มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบหลักด้าน ITA อย่างชัดเจน	10	100.00

Library and Learning, University of Phayao

องค์ประกอบที่พบร่วม	จำนวน	ร้อยละ
ใช้ผลการประเมิน ITA เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงการดำเนินงาน	10	100.00
กำหนดผู้รับผิดชอบรายมาตรการหรือรายตัวชี้วัดอย่างชัดเจน	10	100.00
มีกลไกติดตาม ประเมินผล และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง	10	100.00
ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (No Gift Policy)	10	100.00
ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบ E-Service สนับสนุนการดำเนินงาน	10	100.00
มี Dashboard หรือระบบติดตามผลเชิงบริหาร	1	10.00

หมายเหตุ: สังเคราะห์จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและกลไกการขับเคลื่อนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ตารางที่ 4.17) และผลการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานและแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ITA ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง (ตารางที่ 4.19)

จากตารางที่ 4.20 พบว่า มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 แห่งมีลักษณะร่วมบางประการที่ปรากฏซ้ำ และอาจเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานด้าน ITA ลักษณะร่วมเหล่านี้เป็นข้อสังเกตจากคะแนนและเอกสารสาธารณะ ไม่ได้ยืนยันว่าเป็นสาเหตุของคะแนนที่สูง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การมีผลคะแนน IIT อยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง 9 จาก 10 แห่งมีคะแนน IIT มากกว่า 93 คะแนน และ 5 แห่งมีคะแนน IIT มากกว่า 97 คะแนน สะท้อนการรับรู้เชิงบวกของบุคลากรภายในต่อการบริหารงาน ความโปร่งใส และธรรมาภิบาลขององค์กร

2) การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) อยู่ในระดับสูง

มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีคะแนน OIT สูงกว่า 95 คะแนน และหลายแห่งได้รับคะแนนเต็ม 100 คะแนนในทุกหมวดการประเมิน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดระบบข้อมูล การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ และการกำหนดผู้รับผิดชอบข้อมูลอย่างชัดเจน

3) การกำกับดูแลการใช้ทรัพย์สินของราชการยังเป็นประเด็นที่ต้องเฝ้าระวัง

แม้ว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างจะมีผลคะแนนภาพรวมอยู่ในระดับสูง แต่ข้อคำถาม i10 เรื่องการขอยืมหรือขอใช้ทรัพย์สินราชการถูกต้องตามขั้นตอน ปรากฏเป็นข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด IIT ในทุกมหาวิทยาลัย สะท้อนว่าประเด็นดังกล่าวยังเป็นความเสี่ยงร่วมที่ควรได้รับการติดตามอย่างต่อเนื่อง

4) การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมเป็นจุดอ่อนร่วมของหลายมหาวิทยาลัย

ข้อคำถาม e7 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงาน ปรากฏเป็นข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของ EIT ทั้งในส่วน Public และ

Library and Learning, University of Phayao

Survey ในหลายมหาวิทยาลัย สะท้อนว่าการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกยังเป็นประเด็นที่ได้รับการประเมินต่ำกว่ามิติอื่น

5) ตัวชี้วัดการปรับปรุงการทำงานเป็นตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำที่สุดในหลายมหาวิทยาลัย

ผลการเปรียบเทียบรายตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงาน มักเป็นตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำที่สุดของมหาวิทยาลัยหลายแห่ง แม้ว่ามหาวิทยาลัยเหล่านั้นจะมีผลคะแนนภาพรวมอยู่ในระดับสูงก็ตาม สะท้อนความคาดหวังของผู้รับบริการที่ต้องการเห็นการพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

6) การรับรู้ต่อสถานการณ์การทุจริตอยู่ในทิศทางเชิงบวก

มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีผู้ตอบมากกว่าร้อยละ 70 ที่เห็นว่าองค์กรไม่มีปัญหาการทุจริต หรือปัญหาการทุจริตมีแนวโน้มลดลง สอดคล้องกับผลคะแนน IIT และ OIT ที่อยู่ในระดับสูง

เมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินของมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่าลักษณะร่วมในข้อ 3) และ 5) ปรากฏสอดคล้องกัน โดยข้อคำถาม i10 เป็นข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด IIT ทั้งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (58.65 คะแนน) และ พ.ศ. 2568 (86.59 คะแนน) และตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงานเป็นตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำที่สุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (84.17 คะแนน) ดังในภาคผนวก ช ตารางที่ ช.7

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมิน ITA รายมหาวิทยาลัยในภาคผนวก ก ผู้วิเคราะห์ได้สังเคราะห์ลักษณะร่วมของมหาวิทยาลัยที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง เพื่อศึกษาปัจจัยและรูปแบบการดำเนินงานที่ปรากฏร่วมกันในหลายสถาบัน ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการขับเคลื่อนการประเมิน ITA ดังแสดงในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ลักษณะร่วมของมหาวิทยาลัยที่มีผลคะแนน ITA อยู่ในระดับสูง

ประเด็น	ข้อค้นพบร่วม
IIT	9 ใน 10 มหาวิทยาลัยมีคะแนน IIT มากกว่า 93 คะแนน
OIT	9 ใน 10 มหาวิทยาลัยมีคะแนน OIT ตั้งแต่ 96 คะแนนขึ้นไป
จุดอ่อนร่วม	ข้อ i10 ปรากฏเป็นข้อคำถามคะแนนต่ำสุดในทุกมหาวิทยาลัย
EIT	ข้อ e7 มีคะแนนต่ำสุดใน 9 จาก 10 แห่ง (EIT ส่วนที่ 1) และ 6 จาก 10 แห่ง (EIT ส่วนที่ 2)
ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงานมีคะแนนต่ำสุดใน 8 จาก 10 มหาวิทยาลัย
โครงสร้างผู้ตอบ	ใน 6 จาก 10 มหาวิทยาลัย ผู้ตอบ IIT เกินครึ่งมีอายุงานมากกว่า 10 ปี
การรับรู้ทุจริต	ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีปัญหาการทุจริต

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ 4.21 พบว่า มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูงมีลักษณะร่วมกันหลายประการ ได้แก่ การมีคะแนน IIT อยู่ในระดับสูง การได้รับคะแนน OIT ในระดับสูงหรือใกล้เคียงคะแนนเต็ม การมีผู้ตอบแบบวัด IIT ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี และการรับรู้ว่าสถานการณ์การทุจริตขององค์กรไม่มีปัญหาหรือมีแนวโน้มลดลง นอกจากนี้ ยังพบประเด็นที่ปรากฏซ้ำในหลายมหาวิทยาลัย ได้แก่ ข้อคำถาม i10 เกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สินของราชการ และข้อ e7 เกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม ซึ่งมักเป็นข้อคำถามที่ได้รับคะแนนต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับข้ออื่น รวมทั้งตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงาน ซึ่งมีคะแนนต่ำกว่าตัวชี้วัดด้านอื่นในหลายมหาวิทยาลัย สะท้อนให้เห็นว่าการยกระดับคุณภาพการให้บริการและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.4.6 บทเรียนที่สำคัญจากมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง การกำหนดนโยบายและการวางแผนด้านการประเมิน ITA โครงสร้างและกระบวนการดำเนินงาน ระบบการติดตามผล รวมถึงผลการประเมินในแต่ละมิติ พบว่ามหาวิทยาลัยที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูงมีลักษณะร่วมบางประการที่ปรากฏสอดคล้องกัน และสามารถสังเคราะห์เป็นบทเรียนสำคัญได้ ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทุกแห่งมีหลักฐานแสดงให้เห็นถึงการกำกับติดตามการดำเนินงานด้าน ITA โดยผู้บริหารระดับสูง ไม่ว่าจะเป็นอธิการบดี รองอธิการบดี หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายโดยตรง ส่งผลให้การดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสได้รับการสนับสนุนในระดับนโยบายและสามารถขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง

2) การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนช่วยลดปัญหาการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมีการกำหนดหน่วยงานหรือบุคลากรผู้รับผิดชอบด้าน ITA รวมถึงผู้รับผิดชอบรายหมวด OIT อย่างชัดเจน ทำให้สามารถติดตาม รวบรวม และตรวจสอบข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกรอบระยะเวลาของการประเมิน

3) การใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานเป็นกลไกสำคัญของความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างไม่ได้ใช้ผลคะแนน ITA เพียงเพื่อรายงานผลการดำเนินงาน แต่มีการวิเคราะห์คะแนนรายตัวชี้วัดและรายข้อคำถาม เพื่อนำไปกำหนดมาตรการ โครงการ หรือกิจกรรมสำหรับปรับปรุงการดำเนินงานในรอบถัดไป ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4) การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะที่เป็นระบบมีความสัมพันธ์กับผลคะแนนการประเมินระดับสูง

Library and Learning, University of Phayao

มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ในกลุ่มตัวอย่างมีคะแนน OIT อยู่ในระดับสูงมาก และหลายแห่งได้รับคะแนนเต็มทุกหมวดการประเมิน สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดระบบข้อมูล การกำหนดผู้รับผิดชอบและการตรวจสอบข้อมูลก่อนเผยแพร่สู่สาธารณะ

5) ประเด็นการมีส่วนร่วมของบุคคลภายนอกยังเป็นความท้าทายร่วมของหลายมหาวิทยาลัย

แม้ว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างจะมีผลคะแนนภาพรวมอยู่ในระดับสูง แต่ผลการวิเคราะห์รายข้อคำถามพบว่า ข้อ e7 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน มักเป็นข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำในหลายมหาวิทยาลัย แสดงให้เห็นว่าการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกยังเป็นประเด็นที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6) การปรับปรุงการทำงานเป็นตัวชี้วัดที่ได้รับคะแนนต่ำกว่าด้านอื่นอย่างต่อเนื่อง

ผลการประเมินของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างหลายแห่งแสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงาน มักเป็นตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น สะท้อนถึงความคาดหวังของผู้รับบริการที่ต้องการเห็นการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ขั้นตอนการดำเนินงาน และช่องทางการสื่อสารที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากยิ่งขึ้น

7) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใสเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ

มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมีการดำเนินงานตามนโยบาย No Gift Policy การส่งเสริมจริยธรรมและการป้องกันการทุจริตอย่างต่อเนื่อง โดยผลการรับรู้ของบุคลากรและผู้รับบริการส่วนใหญ่สะท้อนว่าองค์กรไม่มีปัญหาการทุจริตหรือมีแนวโน้มลดลง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนคุณธรรมและความโปร่งใส

จากบทเรียนที่สังเคราะห์ได้ข้างต้น พบว่าปัจจัยที่ปรากฏร่วมกันในมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหาร การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน การใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาการดำเนินงาน การจัดระบบข้อมูลสาธารณะ และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส ผู้วิเคราะห์จึงได้นำผลการสังเคราะห์ดังกล่าวมาพิจารณาร่วมกับบริบท ผลการประเมิน และข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อจัดทำข้อเสนอแนวทางพัฒนาการดำเนินงานในหัวข้อ 4.5 ต่อไป

4.5 ผลการวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน

ผู้วิเคราะห์นำผลการวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร (หัวข้อ 4.1) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง (หัวข้อ 4.2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัย ข้อจำกัด และประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA (หัวข้อ 4.3) และผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง (หัวข้อ 4.4) มาสังเคราะห์ร่วมกัน เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนากระบวนการ

Library and Learning, University of Phayao

ดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ดังนี้

4.5.1 การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างปัจจัยและข้อจำกัดที่พบกับแนวปฏิบัติที่ดี และการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนา

จากผลการวิเคราะห์ใน 4.1–4.4 พบว่า มหาวิทยาลัยนเรศวรยังมีประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาในบางตัวชี้วัดและข้อคำถามของการประเมิน ITA โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงาน ตัวชี้วัดที่ 7 ประสิทธิภาพการสื่อสาร ข้อคำถาม e7 การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม และข้อคำถาม i10 การขอยืมหรือขอใช้ทรัพย์สินราชการตามขั้นตอน ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความเชื่อมโยงกับผลการประเมินในหลายมิติ และปรากฏเป็นข้อค้นพบร่วมจากการวิเคราะห์มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิเคราะห์จึงนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาสังเคราะห์ร่วมกับแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยนเรศวร ดังแสดงในตารางที่ 4.22

เมื่อตรวจสอบเอกสารของมหาวิทยาลัยนเรศวรด้วยรายการเดียวกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง พบว่ามหาวิทยาลัยนเรศวรมีองค์ประกอบ 7 จาก 8 รายการ ตามตารางที่ 4.17 โดยมีคณะทำงานจัดเตรียมข้อมูลเพื่อรับการประเมิน ITA ที่มีรองอธิการบดีเป็นประธานและมีหน้าที่ตรวจสอบและอนุมัติข้อมูลในระบบ ITAS (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2567ก) มีการกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบข้อมูล OIT รายข้อ และมีการประชุมทบทวนข้อมูลก่อนนำเข้าระบบ (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2567ค) รายการที่ไม่พบ คือ Dashboard ติดตามผล อย่างไรก็ตามเอกสารบางรายการเป็นเอกสารภายใน จึงเทียบกับกลุ่มตัวอย่างที่ตรวจจากเอกสารสาธารณะได้ไม่เท่าเทียมทั้งหมด ผลนี้แสดงว่ามหาวิทยาลัยนเรศวรมีกลไกในระดับโครงสร้างใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง ความแตกต่างจึงน่าจะอยู่ที่ความสม่ำเสมอและคุณภาพของการปฏิบัติตามกลไก ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นช่องว่างระหว่างนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติจริงจากข้อมูลเชิงคุณภาพ ในตารางที่ 4.12 และกับผลการประเมิน OIT ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ที่ข้อที่ไม่ได้คะแนนส่วนใหญ่เกิดจากเอกสารขาดองค์ประกอบหรือส่งไม่ทันกำหนด ในภาคผนวก ช ตารางที่ ช.9

ตารางที่ 4.22 การเชื่อมโยงปัจจัยและข้อจำกัดที่พบ แนวปฏิบัติที่ดี และแนวทางการพัฒนา

ประเด็นสำคัญที่พบ	แนวปฏิบัติที่ดีจากมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง	แนวทางพัฒนา
การสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA ยังไม่ทั่วถึงและไม่สอดคล้องกัน	ผู้บริหารกำกับติดตามการดำเนินงานโดยตรง และมีการสื่อสารนโยบายอย่างต่อเนื่อง	พัฒนาระบบการสื่อสารและสร้างการรับรู้ด้าน ITA
การดำเนินงาน ITA ยังไม่ถูกบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ	กำหนดผู้รับผิดชอบและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	บูรณาการ ITA เข้ากับแผนและภารกิจประจำ

Library and Learning, University of Phayao

ประเด็นสำคัญที่พบ	แนวปฏิบัติที่ดีจากมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง	แนวทางพัฒนา
การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อรองรับ ITA ยังมีข้อจำกัด	มีระบบข้อมูลสนับสนุนและการตรวจสอบข้อมูล	พัฒนาฐานข้อมูลกลางและระบบสารสนเทศ
การจัดการองค์ความรู้และความต่อเนื่องของการดำเนินงานยังมีความเสี่ยง	มีคู่มือและระบบถ่ายทอดองค์ความรู้	จัดทำระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ด้าน ITA
ช่องว่างระหว่างนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติจริง	ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส	พัฒนากลไกกำกับติดตามและส่งเสริมธรรมาภิบาล

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ประเด็นสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร สามารถเชื่อมโยงกับแนวปฏิบัติที่ดีและองค์ประกอบที่พบร่วมของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างได้อย่างชัดเจน โดยแนวทางการพัฒนาที่สังเคราะห์ได้มุ่งเน้นการพัฒนาการสื่อสารและการรับรู้ การบูรณาการการดำเนินงาน ITA เข้ากับภารกิจประจำ การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ การจัดการองค์ความรู้ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส ทั้งนี้แนวทางดังกล่าวจะถูกนำไปกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในหัวข้อ 4.5.2 ต่อไป ผลการเชื่อมโยงดังกล่าวตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 5 ในการวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA โดยแสดงให้เห็นว่าปัญหาแต่ละประเด็นที่พบจากมหาวิทยาลัยนเรศวรมีแนวปฏิบัติที่ดีจากมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างรองรับอยู่แล้ว

4.5.2 แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ตามวงจร PDCA

ผลการวิเคราะห์ในหัวข้อ 4.5.1 แสดงให้เห็นว่า ประเด็นสำคัญและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดและข้อคำถามที่มีผลคะแนนต่ำอย่างชัดเจน โดยเฉพาะประเด็นด้านการสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA การบูรณาการการดำเนินงาน ITA เข้ากับภารกิจประจำ การบริหารจัดการข้อมูล การจัดการองค์ความรู้ และช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริง

จากการเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติที่ดีและองค์ประกอบที่พบร่วมของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างในหัวข้อ 4.4 พบว่า ประเด็นดังกล่าวสามารถเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดและข้อคำถามของการประเมิน ITA ที่ควรได้รับการพัฒนาโดยตรง ดังแสดงในตารางที่ 4.23

Library and Learning University of Phayao

ตารางที่ 4.23 การเชื่อมโยงประเด็นสำคัญกับตัวชี้วัดและข้อคำถามที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นสำคัญที่พบ	ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง	ข้อคำถามที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นที่ควรพัฒนา
การสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA ยังไม่ทั่วถึงและไม่สอดคล้องกัน	ตัวชี้วัดที่ 7 ประสิทธิภาพการสื่อสาร	e4 e5 e6	พัฒนาระบบการสื่อสารและการสร้างการรับรู้ด้าน ITA ให้ทั่วถึงทุกระดับ
การดำเนินงาน ITA ยังไม่ถูกบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ	ตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงาน และตัวชี้วัดที่ 9 การเปิดเผยข้อมูล	e8 และข้อ OIT ที่เกี่ยวข้อง	บูรณาการภารกิจด้าน ITA เข้ากับกระบวนการทำงานประจำของหน่วยงาน
การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อรองรับ ITA ยังมีข้อจำกัด	ตัวชี้วัดที่ 9 การเปิดเผยข้อมูล	OIT ที่เกี่ยวข้อง	พัฒนาฐานข้อมูลกลางและระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้าน ITA
การจัดการองค์ความรู้และความต่อเนื่องของการดำเนินงานยังมีความเสี่ยง	ทุกตัวชี้วัด โดยเฉพาะด้านข้อมูลและการเปิดเผยข้อมูล	OIT และข้อคำถามที่เกี่ยวข้อง	จัดทำระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ด้าน ITA และระบบถ่ายทอดองค์ความรู้
ช่องว่างระหว่างนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติจริง	ตัวชี้วัดที่ 4 การใช้ทรัพย์สินของราชการ และตัวชี้วัดที่ 5 การแก้ไขปัญหาการทุจริต	i10 i12 i15	พัฒนากลไกกำกับติดตามและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส
การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกยังอยู่ในระดับต่ำ	ตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงาน	e7 e8	เพิ่มช่องทางและกิจกรรมการมีส่วนร่วมของบุคคลภายนอกในการพัฒนาการดำเนินงาน
การกำกับดูแลการใช้ทรัพย์สินของราชการยังเป็นจุดอ่อนสำคัญ	ตัวชี้วัดที่ 4 การใช้ทรัพย์สินของราชการ	i10 i12	ปรับปรุงระบบควบคุมภายในและการสื่อสารแนวปฏิบัติด้านการใช้ทรัพย์สินราชการ

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ประเด็นสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยนเรศวรมีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดและข้อคำถามที่มีผลคะแนนต่ำอย่างชัดเจน โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่ 7 ประสิทธิภาพการสื่อสาร ตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงาน รวมถึงข้อคำถาม e7 การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม และข้อคำถาม i10 การขอยืมหรือขอใช้ทรัพย์สินราชการตามขั้นตอน ซึ่งเป็นประเด็นที่ปรากฏร่วมกันในมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างหลายแห่ง

Library and Learning, University of Phayao

เพื่อให้การพัฒนาการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นไปอย่างเป็นระบบและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ผู้วิเคราะห์จึงนำผลการวิเคราะห์ปัจจัย ข้อจำกัด ประเด็นสำคัญ และแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง มาสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานตามวงจรการบริหารคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) โดยครอบคลุมการวางแผน การดำเนินงาน การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในตารางที่ 4.24

ทั้งนี้ ผู้วิเคราะห์ได้รวมประเด็นสำคัญ 7 ประเด็นในตารางที่ 4.23 ให้เหลือ 5 ประเด็นหลัก โดยรวมประเด็นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกไว้ในประเด็นที่ 2 เนื่องจากเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงานเช่นเดียวกัน และรวมประเด็นการกำกับดูแลการใช้ทรัพย์สินของราชการไว้ในประเด็นที่ 5 เนื่องจากเป็นช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริงที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ 4 เช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4.24 แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ตามวงจร PDCA (สรุปสาระสำคัญ)

ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา	Plan	Do	Check	Act
1. การสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA	กำหนดเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดด้านการสื่อสารและการรับรู้ ITA ระดับหน่วยงาน	ถ่ายทอดนโยบายและเผยแพร่สื่อสรุปสาระสำคัญ ITA ผ่านหลายช่องทางอย่างต่อเนื่อง	ติดตามร้อยละการรับรู้และการเข้าถึงข้อมูล ITA ของบุคลากรรายไตรมาส	นำผลการรับรู้มาปรับปรุงช่องทางและเนื้อหาการสื่อสารต่อเนื่อง
2. การบูรณาการ ITA เข้ากับงานประจำ	เชื่อมโยงข้อมูลจากระบบงานหลัก (NU ERP ฯลฯ) และกำหนด KPI ด้าน ITA ระดับหน่วยงาน	จัดทำแผนปฏิบัติการบรรจุ ITA ใน SOP และแต่งตั้งผู้ประสานงานระดับหน่วยงาน	ติดตามร้อยละความสำเร็จ KPI และความสอดคล้องของข้อมูลกับหลักฐานจริง	ทบทวนปรับปรุง KPI/แผนตามผลประเมินรอบถัดไป พร้อมเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดี
3. การบริหารจัดการข้อมูลรองรับ ITA	จัดทำแผนพัฒนาฐานข้อมูลกลางและระบบแสดงผลข้อมูลด้าน ITA	พัฒนาฐานข้อมูลกลาง เชื่อมโยงข้อมูลหน่วยงาน และจัดทำศูนย์ข้อมูล OIT แบบหน้าเดียว	ติดตามความครบถ้วน ความตรงเวลา และความพร้อมใช้งานของข้อมูล OIT	ปรับปรุงระบบตามข้อเสนอแนะผู้ใช้งาน และพัฒนาระบบแจ้งเตือน/ตรวจสอบอัตโนมัติ
4. การจัดการองค์ความรู้	กำหนดกรอบและผู้รับผิดชอบการจัดการองค์ความรู้ด้าน ITA	จัดทำ SOP คลังความรู้อิเล็กทรอนิกส์ และ	ติดตามจำนวนผู้ใช้งานคลังความรู้และร้อยละผู้ผ่านการถ่ายทอดความรู้	ทบทวน SOP และคลังความรู้ตามข้อเสนอแนะ

Library and Learning, University of Phayao

ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา	Plan	Do	Check	Act
		กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้		ลดการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล
5. ช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริง	กำหนดเป้าหมายและค่านิยมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส	ขับเคลื่อน No Gift Policy กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม และสร้างเครือข่ายคุณธรรม	ติดตามระดับการรับรู้ด้านคุณธรรมและผลสำรวจวัฒนธรรมองค์กรประจำปี	ทบทวนนโยบายและขยายผลกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

หมายเหตุ: 1. ตัวย่อ NU ERP หมายถึงระบบรายงานจากฐานข้อมูลกลางสำหรับสนับสนุนการวางแผนตามยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยนเรศวร

2. รายละเอียดกิจกรรมย่อย หน่วยงานรับผิดชอบ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ และกรอบเวลารายมาตรการของแต่ละประเด็น แสดงไว้ในภาคผนวก จ ตารางที่ จ.1

3. ข้อเสนอเรื่องระบบแสดงผลข้อมูลเพื่อการติดตามผลด้านความโปร่งใส (Transparency Dashboard) ในประเด็นที่ 3 เป็นข้อเสนอเชิงพัฒนาที่สังเคราะห์จากปัญหาด้านการบริหารจัดการข้อมูลของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประกอบกับตัวอย่างของมหาวิทยาลัย I ซึ่งเป็นเพียง 1 ใน 10 แห่งของกลุ่มตัวอย่าง มิใช่แนวปฏิบัติร่วมของมหาวิทยาลัยกลุ่มคะแนนสูงโดยรวม

4. นอกเหนือจากตัวชี้วัดกิจกรรมข้างต้น แต่ละประเด็นควรมีตัวชี้วัดผลลัพธ์กำกับด้วย ได้แก่ ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับการรับรู้ด้าน ITA อยู่ในระดับดีขึ้นไป (ประเด็นที่ 1) การเปลี่ยนแปลงคะแนนข้อ e7 (ประเด็นที่ 2 ด้านการมีส่วนร่วมของบุคคลภายนอก ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ใช้ข้อ o19 แทน) ร้อยละของข้อมูล OIT ที่ผ่านการตรวจสอบตั้งแต่ครั้งแรก (ประเด็นที่ 3) ร้อยละของผู้รับผิดชอบงานที่ผ่านการอบรมหรือการถ่ายทอดองค์ความรู้ (ประเด็นที่ 4) และการเปลี่ยนแปลงคะแนนข้อ i10 (ประเด็นที่ 5 ด้านการใช้ทรัพย์สินของราชการ) รายละเอียดตัวชี้วัดของทุกประเด็นแสดงไว้ในภาคผนวก จ ตารางที่ จ.1

จากตารางที่ 4.24 พบว่า แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรสามารถดำเนินการได้ตามวงจร PDCA โดยครอบคลุมการวางแผน การดำเนินการ การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสรุปเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาภาพรวมตามวงจร PDCA ดังแสดงในภาพที่ 4.11

Library and Learning, University of Phayao



ภาพที่ 4.11 แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรตามวงจร PDCA

Library and Learning, University of Phayao

ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถนำแนวทางดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิเคราะห์จึงจัดลำดับแนวทางการพัฒนาตามกรอบระยะเวลาดำเนินการ ได้แก่ ระยะเร่งด่วน ระยะกลาง และระยะยาว ดังแสดงในตารางที่ 4.25 ต่อไป

4.5.3 แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามระยะเวลาดำเนินการ

จากผลการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ตามวงจร PDCA ผู้วิเคราะห์ได้นำแนวทางการพัฒนาดังกล่าวมาจัดลำดับตามระดับความสำคัญและกรอบระยะเวลาดำเนินการ เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเร่งด่วน ระยะกลาง และระยะยาว ทั้งนี้

พิจารณาจากปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อการยกระดับผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย ดังแสดงในตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามระยะเวลาดำเนินการ (ฉบับย่อ)

ระยะเวลา	ประเด็นพัฒนา	หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ระยะเร่งด่วน (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570)	การสื่อสารและการรับรู้ด้าน ITA	กองแผนงาน	บุคลากรมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ ITA เพิ่มขึ้น และได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง
ระยะเร่งด่วน (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570)	การบูรณาการ ITA เข้ากับภารกิจหลักของหน่วยงาน	ทุกหน่วยงาน	การดำเนินงานด้าน ITA เชื่อมโยงกับภารกิจประจำของหน่วยงาน และมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
ระยะกลาง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2571–2572)	การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ	กองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	มีระบบฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงาน และสนับสนุนการบริหารจัดการข้อมูลด้าน ITA ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระยะกลาง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2571–2572)	การจัดการองค์ความรู้	กองการบริหารงานบุคคล	เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นระบบ และลดการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล
ระยะยาว (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2573 เป็นต้นไป)	การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส	ผู้บริหารระดับสูง	บุคลากรปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลและคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม

หมายเหตุ: รายการกิจกรรมย่อยและหน่วยงานรับผิดชอบร่วมของแต่ละประเด็น แสดงไว้ในภาคผนวก จ ตารางที่ จ.2

จากตารางที่ 4.25 พบว่า แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรสามารถจำแนกตามกรอบระยะเวลาดำเนินการได้ 3 ระยะ โดยระยะเร่งด่วนมุ่งเน้นการพัฒนาการสื่อสารและการบูรณาการ ITA เข้ากับภารกิจประจำ ระยะกลางมุ่งเน้นการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการจัดการองค์ความรู้ ส่วนระยะยาวมุ่งเน้นการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส เมื่อพิจารณาหน่วยงานรับผิดชอบหลักควบคู่กับระยะเวลา พบว่าขอบเขตความรับผิดชอบขยายจากหน่วยงานเฉพาะ

Library and Learning, University of Phayao

ด้าน (กองแผนงาน ในระยะเร่งด่วน และกองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับกองการบริหารงานบุคคล ในระยะกลาง) ไปสู่ความรับผิดชอบร่วมของทุกหน่วยงานในประเด็นการบูรณาการภารกิจ (ระยะเร่งด่วน) และไปสู่บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในระยะยาว สะท้อนว่าแนวทางการพัฒนาที่สังเคราะห์ได้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมทั้งจากหน่วยงานปฏิบัติการเฉพาะด้านและจากทุกระดับขององค์กรควบคู่กัน ไม่ใช่ภาระของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเพียงลำพัง

4.5.4 สรุปแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA

จากผลการวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA รวมทั้งการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีและองค์ประกอบที่พบร่วมของมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง ผู้วิเคราะห์ได้สังเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

(1) การสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA ยังไม่ทั่วถึงและไม่สอดคล้องกัน

(2) การดำเนินงาน ITA ยังไม่ถูกบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ

(3) การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อรองรับ ITA ยังมีข้อจำกัด

(4) การจัดการองค์ความรู้และความต่อเนื่องของการดำเนินงานยังมีความเสี่ยง

(5) ช่องว่างระหว่างนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติจริง

แนวทางการพัฒนาดังกล่าวได้กำหนดตามวงจรการบริหารคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) และจัดลำดับการดำเนินงานเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเร่งด่วน ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้สอดคล้องกับระดับความสำคัญของประเด็นพัฒนา ความพร้อมในการดำเนินงาน และบริบทของมหาวิทยาลัยนเรศวร ทั้งนี้ แนวทางที่สังเคราะห์ได้สามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนาการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA และสนับสนุนการยกระดับผลการประเมินของมหาวิทยาลัยในระยะต่อไป

Library and Learning, University of Phayao

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 โดยจำแนกตามแบบวัด IIT แบบวัด EIT และแบบวัด OIT 2) วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 3) วิเคราะห์สาเหตุเชิงกระบวนการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 4) ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 และ 5) วิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การวิเคราะห์ใช้ข้อมูลผลการประเมิน ITA ข้อมูลจากเอกสารและแหล่งข้อมูลสาธารณะ ร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและการสนทนากลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน ITA เพื่อสังเคราะห์ผลการดำเนินงาน ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้อง แนวปฏิบัติที่ดี และแนวทางการพัฒนากระบวนการอย่างเป็นระบบ

Library and Learning, University of Phayao

5.1 สรุปผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ครั้งนี้ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยข้อมูลเชิงปริมาณประกอบด้วยผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 และข้อมูลจากเอกสารสาธารณะของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยและการสนทนากลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ผลการวิเคราะห์สรุปตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ในหัวข้อ 4.1 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบต้นช่วงกับปลายช่วง ผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 มีแนวโน้มดีขึ้นในภาพรวม โดยมีคะแนนสูงสุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เท่ากับ 91.19 คะแนน และ

ต่ำสุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เท่ากับ 75.48 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 กับ พ.ศ. 2568 พบว่าคะแนนเพิ่มขึ้น 3.41 คะแนน แต่มีความผันผวนระหว่างปีอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ก่อนปรับตัวสูงขึ้นอีกครั้งในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2568

เมื่อพิจารณาแนวโน้มรายแบบวัด พบว่า แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) มีคะแนนเฉลี่ยตลอดช่วงเวลาที่วิเคราะห์ต่ำที่สุดจากทั้งสามแบบวัด แม้จะมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้นในช่วงหลังของการประเมิน แต่ยังเป็นมิติที่ควรได้รับการติดตามและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขณะที่แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) มีคะแนนลดลงอย่างชัดเจนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จาก 89.27 เป็น 74.90 คะแนน และยังคงเป็นมิติที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นกัน โดยเฉพาะประเด็นด้านการมีส่วนร่วมของบุคคลภายนอกและการปรับปรุงการดำเนินงาน ส่วนแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) แม้จะมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดในภาพรวม แต่ผลการประเมินในบางปียังมีความผันผวนและปรับลดลงจากระดับคะแนนสูงสุดที่เคยได้รับ สอดคล้องกับช่วงเวลาที่ผลคะแนน ITA ภาพรวมของมหาวิทยาลัยลดลงเช่นกัน

5.1.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ในหัวข้อ 4.2 พบว่ามหาวิทยาลัยนเรศวรมีคะแนนการประเมิน ITA เฉลี่ย 3 ปี (พ.ศ. 2566-2568) เท่ากับ 85.53 คะแนน ขณะที่มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ย 3 ปี เท่ากับ 93.80 คะแนน ทำให้มีค่า Gap ของคะแนนเฉลี่ย 3 ปี เท่ากับ -8.27 คะแนน นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบความผันผวนของคะแนนรายปีในหน่วยการวิเคราะห์เดียวกัน (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากคะแนน 3 ปีของแต่ละมหาวิทยาลัย) มหาวิทยาลัยนเรศวรมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 8.72 ซึ่งสูงกว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทุกแห่ง (ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง = 1.92 อยู่ในช่วง 0.65–4.09) แสดงให้เห็นว่าผลการประเมินของมหาวิทยาลัยนเรศวรมีความผันผวนข้ามปีมากกว่ากลุ่มตัวอย่างอย่างชัดเจน และเมื่อพิจารณารายปี พบว่ามหาวิทยาลัยนเรศวรมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทุกปี โดยเฉพาะในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ซึ่งมีค่า Gap สูงที่สุดเท่ากับ -17.25 คะแนน แม้ว่าช่องว่างดังกล่าวจะลดลงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ พ.ศ. 2568 แต่ยังคงมีค่าเป็นลบ

โดยสรุป ผลการเปรียบเทียบชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยนเรศวรยังมีช่องว่างเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง ทั้งในด้านระดับคะแนนและความสม่ำเสมอของผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการศึกษาปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน ตลอดจนการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างในลำดับต่อไป

Library and Learning, University of Phayao

5.1.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ในหัวข้อ 4.3 พบว่า เมื่อนำผลการประเมินรายตัวชี้วัดในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 มาพิจารณาร่วมกับจำนวนปีที่ไม่ผ่านเกณฑ์และระดับความเร่งด่วน แล้วจัดลำดับความสำคัญด้วยกรอบ Eisenhower Decision Matrix พบว่า ตัวชี้วัดการปรับปรุงการทำงานอยู่ในกลุ่มสำคัญและเร่งด่วน (Do First) ขณะที่ตัวชี้วัดการใช้งบประมาณ การใช้อำนาจ การใช้ทรัพย์สินของราชการ และการแก้ไขปัญหาการทุจริต อยู่ในกลุ่มสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน (Schedule) ส่วนตัวชี้วัดประสิทธิภาพการสื่อสารและการป้องกันการทุจริต อยู่ในกลุ่มไม่สำคัญแต่เร่งด่วน (Delegate) และตัวชี้วัดการปฏิบัติหน้าที่ คุณภาพการดำเนินงาน และการเปิดเผยข้อมูล อยู่ในกลุ่มไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน (Maintain/Monitor)

ผู้วิเคราะห์จึงคัดเลือกตัวชี้วัดในกลุ่มสำคัญและเร่งด่วน (Do First) และกลุ่มสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน (Schedule) เป็นประเด็นหลักในการวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน ITA โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม

ผลการวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทางจากผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน ITA พบประเด็นปัญหาและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจำนวน 12 ประเด็น และเมื่อนำมาสังเคราะห์ร่วมกันสามารถสรุปเป็น 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) การสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA ยังไม่ทั่วถึงและไม่สอดคล้องกัน (2) การดำเนินงาน ITA ยังไม่ถูกบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ (3) การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อรองรับ ITA ยังมีข้อจำกัด (4) การจัดการองค์ความรู้และความต่อเนื่องของการดำเนินงานยังมีความเสี่ยง และ (5) ช่องว่างระหว่างนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติจริง

ผลการวิเคราะห์ตามกรอบ 4M พบว่า ปัจจัยและข้อจำกัดดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับหลายองค์ประกอบของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบและทรัพยากรสนับสนุน และบริบทและโครงสร้างองค์กร โดยไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะตัวชี้วัดใดตัวชี้วัดหนึ่ง แต่มีลักษณะเป็นปัจจัยร่วมที่เกี่ยวข้องกับหลายตัวชี้วัดพร้อมกัน

โดยสรุป ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาผลการประเมิน ITA ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบและกระบวนการดำเนินงานควบคู่ไปกับการปรับปรุงผลการดำเนินงานรายตัวชี้วัด เนื่องจากปัจจัยและข้อจำกัดหลายประการมีความเชื่อมโยงกันและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน ITA ในหลายระดับของมหาวิทยาลัย ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะตัวชี้วัดใดตัวชี้วัดหนึ่ง

Library and Learning, University of Phayao

5.1.4 ผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ในหัวข้อ 4.4 พบว่า มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 แห่งที่มีผลการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง มีลักษณะการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ ITA ในลักษณะเป็นระบบและต่อเนื่อง มากกว่าการดำเนินงานเฉพาะช่วงเวลาของการประเมิน โดยมีการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ผลการประเมิน วางแผนปรับปรุง กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการ ติดตามผล และนำผลที่ได้กลับมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานในรอบถัดไป

ด้านที่ 1 ระบบนโยบาย การกำกับดูแล และความรับผิดชอบ พบว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 แห่งมีการกำหนดเป้าหมายผลการประเมิน ITA มีการดำเนินงานตาม No Gift Policy จัดทำแผนป้องกันการทุจริต ประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต และเชื่อมโยงการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสกับแผนยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลัก การแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน และการกำกับติดตามโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานมีผู้รับผิดชอบและกลไกกำกับดูแลที่ชัดเจน

ด้านที่ 2 การบริหารจัดการรายตัวชี้วัดและรายมาตรการ พบว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมีการวิเคราะห์ผล ITA รายตัวชี้วัดหรือรายมาตรการ และนำผลการประเมินมาใช้ในการกำหนดแผนปรับปรุงในปีถัดไป มีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพหรือผู้รับผิดชอบรายตัวชี้วัดหรือรายมาตรการอย่างชัดเจน ทำให้การดำเนินงานมีความเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินกับการวางแผนและการปฏิบัติ ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อรองรับการประเมิน

ด้านที่ 3 ระบบข้อมูล การตรวจสอบ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พบว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมีการตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลก่อนเผยแพร่ โดยเฉพาะข้อมูลที่ใช้ประกอบการประเมิน OIT มีเว็บไซต์หรือศูนย์กลางข้อมูลสำหรับการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ มีกลไกติดตามและรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และมีการวิเคราะห์ผล วางแผนปรับปรุง ดำเนินการ ตรวจสอบหรือติดตามผล และนำผลที่ได้กลับมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานในรอบถัดไป ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวงจร PDCA

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาคะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) รายหมวดของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง พบว่าแม้ในภาพรวมมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างจะมีคะแนน OIT อยู่ในระดับสูง แต่หมวดการจัดซื้อจัดจ้างและหมวดการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าหมวดอื่น (95.00 คะแนนทั้งสองหมวด) และเป็น 2 หมวดที่พบมหาวิทยาลัยได้คะแนนต่ำกว่าคะแนนเต็มมากที่สุดเมื่อเทียบกับหมวดอื่น สะท้อนว่าแม้แต่มหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมิน ITA โดยรวมอยู่ในระดับสูง ก็ยังมีบางหมวดข้อมูลที่การเปิดเผยข้อมูลยังไม่สมบูรณ์เต็มที่

เมื่อพิจารณาภาพรวม แนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างไม่ได้อยู่ที่การมีมาตรการใดมาตรการหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่มีลักษณะร่วมกันในด้านความเป็นระบบ ความต่อเนื่อง ความรับผิดชอบที่ชัดเจน

Library and Learning, University of Phayao

การกำกับติดตาม และการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ช่องว่างและการกำหนดแนวทางพัฒนากระบวนการของมหาวิทยาลัยนเรศวรต่อไป

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์เอกสารและข้อมูลสาธารณะของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง พบหลักฐานการใช้ Dashboard หรือระบบติดตามผลเชิงบริหารอย่างชัดเจนเพียง 1 แห่ง จากมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10.00 ขณะที่เอกสารของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการ กลไกการกำกับติดตาม และระบบรายงานผลเป็นหลัก

5.1.5 ผลการวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน

ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 5 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ในหัวข้อ 4.5 เกิดจากการสังเคราะห์ผลการวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 4.3 ร่วมกับแนวปฏิบัติที่ดีและองค์ประกอบที่พบร่วมของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างในหัวข้อ 4.4 แล้วนำมาวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับลักษณะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับปัญหาและบริบทของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ผลการสังเคราะห์พบว่า แนวทางการพัฒนากระบวนการควรมุ่งดำเนินการในระดับระบบและกระบวนการ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารและการสร้างการรับรู้ด้าน ITA การบูรณาการ ITA เข้ากับแผนและภารกิจประจำ การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ การจัดการองค์ความรู้และสร้างความต่อเนื่องของผู้รับผิดชอบ การบูรณาการ ITA เข้ากับแผนและภารกิจประจำ รวมถึงการติดตามและนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกับประเด็นปัญหาที่พบจากข้อมูลเชิงคุณภาพและแนวปฏิบัติที่พบในมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

ในด้านการสื่อสารและการสร้างการรับรู้ ควรพัฒนากลไกการสื่อสารที่มีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและความเกี่ยวข้องของ ITA กับงานที่รับผิดชอบ ด้านการบูรณาการ ITA ควรเชื่อมโยงการดำเนินงานกับแผนงาน ภารกิจ และระบบติดตามผลของหน่วยงาน เพื่อลดลักษณะการดำเนินงานที่เป็นภาระงานเฉพาะกิจ ด้านระบบข้อมูลควรพัฒนากลไกการจัดเก็บเชื่อมโยง ตรวจสอบ และติดตามข้อมูลให้มีความพร้อมและลดการพึ่งพาบุคคล ด้านองค์ความรู้ควรจัดให้มีการถ่ายทอดความรู้และระบบส่งต่องานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบ และด้านการติดตามควรนำผลการประเมินมาวิเคราะห์และใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดมาตรการปรับปรุงในรอบถัดไป

แนวทางการพัฒนาดังกล่าวถูกจัดระบบตามวงจร PDCA เพื่อให้การพัฒนาเป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยในขั้น Plan เน้นการวิเคราะห์ผลการประเมิน กำหนดเป้าหมายและมาตรการ กำหนดผู้รับผิดชอบและตัวชี้วัดการดำเนินงาน ขั้น Do เน้นการนำมาตรการไปปฏิบัติ การสื่อสาร การจัดการข้อมูล และการพัฒนากระบวนการ

Library and Learning, University of Phayao

ในระดับหน่วยงาน ขั้น Check เน้นการติดตาม ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลและผลการดำเนินงาน รวมถึงการประเมินความก้าวหน้าของมาตรการ และขั้น Act เน้นการนำผลการติดตามและประเมินมาทบทวน ปรับปรุงมาตรการ และกำหนดแนวทางสำหรับรอบการดำเนินงานถัดไป

นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนายังจัดลำดับตามระยะเวลาการดำเนินงานเป็น ระยะเร่งด่วน ระยะกลาง และระยะยาว โดยพิจารณาจากระดับความสำคัญและความเร่งด่วนของปัญหา ความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานด้าน ITA ในระยะเร่งด่วนมุ่งแก้ไขปัญหาที่สามารถดำเนินการได้ทันทีและเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่มีความเร่งด่วนสูง ระยะกลางมุ่งพัฒนาระบบและกระบวนการให้มีความเชื่อมโยงและต่อเนื่อง และระยะยาวมุ่งสร้างระบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้การดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานตามปกติ

ตารางที่ 5.1 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดที่ได้รับการคัดเลือกจากการวิเคราะห์กับแนวทางการพัฒนา

ตัวชี้วัด	ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการพัฒนาที่ควรเน้น
การปรับปรุงการทำงาน	การสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA, การดำเนินงาน ITA ยังไม่ถูกบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ	พัฒนาระบบรับฟังข้อเสนอแนะ การสื่อสารผลการปรับปรุง และการติดตามผลการดำเนินงาน
การใช้ทรัพย์สินของราชการ	การสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA, ช่องว่างระหว่างนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติจริง	จัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติ และระบบกำกับติดตามการใช้ทรัพย์สินของราชการ
การใช้งบประมาณ	การสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA, การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อรองรับ ITA	พัฒนาการสื่อสารข้อมูลด้านงบประมาณและการเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
การใช้อำนาจ	ช่องว่างระหว่างนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติจริง	สื่อสารหลักเกณฑ์ด้านการบริหารงานบุคคลและส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงาน
การแก้ไขปัญหาการทุจริต	การสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA, ช่องว่างระหว่างนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติจริง	สื่อสารผลการดำเนินงานด้านการป้องกันและแก้ไขการทุจริต และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง

จากตารางที่ 5.1 พบว่า ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA แต่ละด้านมีความเชื่อมโยงกับประเด็นสำคัญและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในลักษณะที่แตกต่างกัน โดยบางประเด็นปรากฏร่วมกันในหลายตัวชี้วัด เช่น

Library and Learning, University of Phayao

การสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA การบูรณาการการดำเนินงาน ITA เข้ากับงานประจำ และช่องว่างระหว่างนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติจริง ขณะที่บางประเด็นมีความเกี่ยวข้องเฉพาะกับตัวชี้วัดบางด้าน ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาที่กำหนดขึ้นมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในแต่ละด้าน และสนับสนุนการยกระดับผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรในระยะต่อไป

โดยสรุป แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยนเรศวรไม่ได้มุ่งเน้นการเพิ่มคะแนนของตัวชี้วัดเป็นรายตัวเพียงอย่างเดียว แต่เน้นการปรับปรุงระบบและกระบวนการที่เป็นปัจจัยร่วมของหลายตัวชี้วัด ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การสื่อสาร การมอบหมายความรับผิดชอบ การจัดการข้อมูล การติดตามผล การจัดการองค์ความรู้ และการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานด้าน ITA มีความต่อเนื่อง เป็นระบบ และสามารถรองรับการพัฒนาในระยะยาว

5.2 การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ในครั้งนี้พบว่า การยกระดับผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรมีความเกี่ยวข้องทั้งกับผลการดำเนินงานในระดับตัวชี้วัดและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับระบบ โดยในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 แม้คะแนน ITA ภาพรวมมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ยังมีความผันผวนและมีตัวชี้วัดบางด้านที่ไม่ผ่านเกณฑ์อย่างต่อเนื่อง ขณะที่ผลการเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างแสดงให้เห็นถึงช่องว่างทั้งในด้านระดับคะแนนและความต่อเนื่องของการดำเนินงาน

เมื่อพิจารณาร่วมกับผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพและผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ประเด็นสำคัญไม่ได้จำกัดอยู่ที่ผลคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละรายการเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการสื่อสารและการรับรู้ของบุคลากร การบูรณาการการดำเนินงานด้าน ITA เข้ากับภารกิจประจำ ระบบข้อมูลและสารสนเทศ การจัดการองค์ความรู้ ความต่อเนื่องของผู้รับผิดชอบงาน ตลอดจนกลไกการกำกับติดตามและการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส

จากประเด็นข้างต้น การอภิปรายผลในหัวข้อนี้จึงมุ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผลการวิเคราะห์ที่พบกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร รวมทั้งแสดงให้เห็นเหตุผลเชิงระบบที่สนับสนุนแนวทางการพัฒนาที่สังเคราะห์ขึ้นในหัวข้อ 4.5

5.2.1 ผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ยังมีความผันผวน

ผลการวิเคราะห์พบว่า คะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมของมหาวิทยาลัยนเรศวรในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในระยะยาว โดยคะแนนเพิ่มขึ้นจาก 87.78 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เป็น 91.19 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินในแต่ละ

Library and Learning University of Phayao

ปียังมีความผันผวน โดยเฉพาะในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ที่คะแนนลดลงต่ำกว่าเกณฑ์การประเมิน ก่อนปรับตัวสูงขึ้นอีกครั้งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ พ.ศ. 2568

ผลการวิเคราะห์พบว่า การยกระดับผลการประเมิน ITA ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานในปีใดปีหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวข้องกับความต่อเนื่องของการดำเนินงานและการติดตามพัฒนาในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดวงจร PDCA ที่ Moen และ Norman (2010) อธิบายว่าเป็นกระบวนการที่หมุนวนกลับมาทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (circling back) มิใช่ขั้นตอนที่ดำเนินการเพียงครั้งเดียวแล้วจบ สอดคล้องกับข้อค้นพบที่ว่าการยกระดับผลการประเมิน ITA ต้องอาศัยความต่อเนื่องของการดำเนินงานมากกว่าผลสำเร็จในปีใดปีหนึ่ง

เมื่อพิจารณาแนวโน้มคะแนนรายแบบวัด พบว่า OIT มีการเปลี่ยนแปลงของคะแนนมากกว่าแบบวัดอื่นในบางช่วงเวลา ขณะที่ IIT และ EIT มีค่าความผันผวนน้อยกว่า โดยเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามตารางที่ 4.2 พบว่า OIT มีค่าเท่ากับ 8.65 สูงกว่า IIT (6.48) และ EIT (5.34) ยืนยันความผันผวนดังกล่าวในเชิงตัวเลข อย่างไรก็ตาม OIT ยังคงมีค่าเฉลี่ยตลอดช่วงเวลาที่วิเคราะห์ (91.49 คะแนน) สูงกว่าเกณฑ์ 85 คะแนน ขณะที่ IIT เป็นแบบวัดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับแบบวัดอื่น จึงเป็นด้านที่ควรได้รับความสำคัญในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในหัวข้อ 4.3 ซึ่งพบข้อจำกัดด้านการสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA รวมถึงช่องว่างระหว่างนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติจริง จึงอาจอธิบายได้ว่า ความแตกต่างของผลการประเมินไม่ได้สะท้อนเฉพาะความสามารถในการจัดทำและเปิดเผยข้อมูล แต่ยังเกี่ยวข้องกับการทำให้กระบวนการทำงานและผลการดำเนินงานเป็นสิ่งที่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถรับรู้และสัมผัสได้จริง

ดังนั้น การพัฒนาผล ITA ในระยะยาวจึงควรให้ความสำคัญกับทั้งผลการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้และการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควบคู่กัน โดยไม่มุ่งเน้นเฉพาะการเพิ่มคะแนนในปีใดปีหนึ่ง ทั้งนี้ข้อค้นพบดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพิจารณาช่องว่างเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างในหัวข้อถัดไป

5.2.2 ช่องว่างของผลการประเมินสะท้อนความแตกต่างด้านความสม่ำเสมอของการดำเนินงาน

ผลการวิเคราะห์พบว่า มหาวิทยาลัยนเรศวรมีคะแนนการประเมิน ITA เฉลี่ยในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 เท่ากับ 85.53 คะแนน ขณะที่มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 93.80 คะแนน หรือสูงกว่ามหาวิทยาลัยนเรศวร 8.27 คะแนน นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายปี พบว่ามหาวิทยาลัยนเรศวรมีผลคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทุกปีที่วิเคราะห์

Library and Learning, University of Phayao

ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับแนวคิดการเปรียบเทียบเพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Benchmarking) ซึ่งมุ่งศึกษาแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ช่องว่างและพัฒนากระบวนการดำเนินงานขององค์กรตนเอง โดยไม่ได้มุ่งเปรียบเทียบผลลัพธ์หรือจัดอันดับองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้กระบวนการดำเนินงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรต้นแบบ (Camp, 1989; Spendolini, 1992; Watson, 1993)

เมื่อพิจารณาร่วมกับผลการวิเคราะห์ในหัวข้อ 4.4 พบว่า มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะการดำเนินงานร่วมกันหลายประการ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย ITA การวิเคราะห์ผลรายตัวชี้วัด การกำหนดผู้รับผิดชอบ การกำกับติดตามโดยผู้บริหาร การนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง และการดำเนินงานในลักษณะที่สอดคล้องกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลักษณะดังกล่าวทำให้การดำเนินงานด้าน ITA เชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมากกว่าการดำเนินงานเฉพาะช่วงการประเมิน

เมื่อพิจารณาในภาพรวม ช่องว่างระหว่างมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างจึงสามารถพิจารณาได้ทั้งในมิติของระดับคะแนนและความต่อเนื่องของกระบวนการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตาม ผลการเปรียบเทียบดังกล่าวควรตีความในฐานะข้อมูลเทียบเคียงเพื่อศึกษาช่องว่างและแนวปฏิบัติที่ดี มิใช่การเปรียบเทียบประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยโดยตรง เนื่องจากแต่ละมหาวิทยาลัยมีบริบท ภารกิจ ขนาดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลต่อผลการประเมิน ITA ในแต่ละปีได้

5.2.3 ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์มีลักษณะเชื่อมโยงกันในหลายมิติ

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวชี้วัดที่มีระดับความสำคัญสูงทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การใช้ทรัพย์สินของราชการ การแก้ไขปัญหาการทุจริต การใช้งบประมาณ การใช้อำนาจ และการปรับปรุงการทำงาน เป็นตัวชี้วัดที่ปรากฏผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์บ่อยครั้ง ตัวชี้วัดการใช้ทรัพย์สินของราชการและการแก้ไขปัญหาการทุจริตมีจำนวนปีที่ไม่ผ่านเกณฑ์สูงสุดเท่ากันที่ 6 จาก 7 ปี หรือคิดเป็นร้อยละ 85.71 ของช่วงเวลาที่วิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.8 จึงถูกยกมาอภิปรายเป็นตัวอย่างหลักในหัวข้อนี้ นำไปสู่การคัดเลือกเป็นประเด็นหลักสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องในเชิงลึก

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพร่วมกับกรอบ 4M ในหัวข้อ 4.3 พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ไม่ได้ปรากฏเฉพาะในกระบวนการของตัวชี้วัดแต่ละด้าน แต่มีลักษณะเป็นปัจจัยร่วมที่เชื่อมโยงกันหลายมิติ ได้แก่ การสื่อสารและการรับรู้ที่ไม่ทั่วถึง การดำเนินงานที่ยังไม่ถูกบูรณาการเข้ากับงานประจำ ข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการข้อมูล ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบและการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล ตลอดจนช่องว่างระหว่างนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติจริง

Library and Learning, University of Phayao

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการวิเคราะห์เนื้อหาแบบมีทิศทาง (Directed Content Analysis) ของ Hsieh และ Shannon (2005) ซึ่งอธิบายว่าการใช้กรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ล่วงหน้าช่วยให้สามารถจัดระบบข้อมูลและมองเห็นความเชื่อมโยงของประเด็นที่พบจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกันได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการจัดหมวดหมู่ปัจจัยตามกรอบ 4M ที่มองว่าปัญหาในการดำเนินงานขององค์กรไม่ได้เกิดจากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเพียงลำพัง แต่เกิดจากความสัมพันธ์ของหลายปัจจัยร่วมกัน ทั้งด้านบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสนับสนุน และบริบทขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ยังสอดคล้องกับงานศึกษาของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (2566) ที่พบว่า หน่วยงานที่มีผลการประเมิน ITA ต่ำกว่าเกณฑ์มักเผชิญข้อจำกัดด้านการสื่อสาร การเปิดเผยข้อมูล การจัดการข้อมูล และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับผลการศึกษาของนิธิศ พงษ์ชุติสรา (2567) ที่พบว่าความรู้ความเข้าใจ และการรับรู้ของบุคลากรมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมิน ITA โดยตรง

ดังนั้น ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์จึงควรพิจารณาในระดับระบบและกระบวนการดำเนินงานควบคู่ไปกับผลคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละรายการ เนื่องจากปัจจัยหลายด้านมีความเชื่อมโยงกันและเกี่ยวข้องกับหลายตัวชี้วัดพร้อมกัน การพัฒนาการสื่อสาร การบริหารจัดการข้อมูล การจัดการองค์ความรู้ การกำกับติดตาม และการบูรณาการ ITA เข้ากับการดำเนินงานประจำ จึงมีความสำคัญต่อการยกระดับผลการประเมิน ITA ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย มากกว่าการมุ่งแก้ไขเฉพาะตัวชี้วัดรายด้านเพียงอย่างเดียว

5.2.4 แนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างสะท้อนการบูรณาการ ITA เข้ากับระบบบริหารงาน

ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในหัวข้อ 4.4 พบว่า มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะร่วมด้านการกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์ผลรายตัวชี้วัด การกำหนดผู้รับผิดชอบ การกำกับติดตาม และการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ลักษณะดังกล่าวมีความสำคัญในเชิงกระบวนการ เนื่องจากทำให้การดำเนินงานด้าน ITA มีความเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับนโยบายไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติ และมีการติดตามผลย้อนกลับเข้าสู่การวางแผนในรอบถัดไป

ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ซึ่งให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การกำกับติดตาม และการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารองค์กร โดยแนวคิดดังกล่าวมองว่าการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการไม่ได้เกิดจากการกำหนดนโยบายเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยบทบาทของผู้บริหาร การกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจน และกลไกการติดตามผลอย่างต่อเนื่องควบคู่กันไป

เมื่อเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์ของมหาวิทยาลัยนเรศวรในหัวข้อ 4.3 พบว่า หนึ่งในประเด็นสำคัญคือ การดำเนินงาน ITA ยังไม่ถูกบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำอย่างเต็มที่ รวมถึงข้อจำกัดด้านความ

Library and Learning, University of Phayao

ต่อเนื่องของผู้รับผิดชอบและระบบติดตามผล ดังนั้น แนวปฏิบัติที่พบในมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างจึงเป็นตัวอย่างของการเชื่อมโยงผลการประเมินเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น แนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างจึงไม่ได้อยู่ที่การมีมาตรการจำนวนมากหรือการจัดทำเอกสารเพื่อรองรับการประเมินเท่านั้น แต่เป็นการกำหนดกลไกที่เชื่อมโยงเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ การดำเนินงาน การติดตามผล และการปรับปรุงเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรต่อไป

5.2.5 แนวทางพัฒนาควรมุ่งปรับปรุงระบบและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ผลการสังเคราะห์ในหัวข้อ 4.5 เกิดจากการนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน ITA ในหัวข้อ 4.3 มาเชื่อมโยงกับแนวปฏิบัติที่ดีและองค์ประกอบที่พบร่วมของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างในหัวข้อ 4.4 จึงทำให้แนวทางการพัฒนาที่ได้ไม่ได้มุ่งเน้นการแก้ไขตัวชี้วัดใดตัวชี้วัดหนึ่งโดยเฉพาะ แต่ให้ความสำคัญกับปัจจัยร่วมที่เกี่ยวข้องกับหลายตัวชี้วัด เช่น การสื่อสารและการรับรู้ การบูรณาการ ITA เข้ากับงานประจำ ระบบข้อมูล การจัดการองค์ความรู้ ความต่อเนื่องของผู้รับผิดชอบ และการติดตามผล

แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายใต้วงจร PDCA ซึ่งมองว่าการพัฒนาองค์กรควรดำเนินการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มากกว่าการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในช่วงเวลาหนึ่ง (Moen & Norman, 2010) ทั้งนี้ ปัจจัยและข้อจำกัดที่พบจากการวิเคราะห์ครั้งนี้ส่วนใหญ่มีลักษณะเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานและระบบสนับสนุนของมหาวิทยาลัย จึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาเชื่อมโยงกับการพัฒนาตามวงจร PDCA

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ OECD (2017, 2020) ที่ให้ความสำคัญกับการใช้ผลการประเมินและข้อมูลผลการดำเนินงานเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงองค์กร โดยมองว่าการยกระดับคุณธรรม ความโปร่งใส และธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐควรดำเนินควบคู่กับการพัฒนาระบบงานกระบวนการ และกลไกการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่การดำเนินงานเพื่อให้ผ่านการประเมินในแต่ละรอบเท่านั้น

เมื่อพิจารณาร่วมกับแนวปฏิบัติที่พบในมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง แนวทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยนเรศวรจึงควรมุ่งเชื่อมโยงการวิเคราะห์ผล การวางแผน การกำหนดผู้รับผิดชอบ การดำเนินงาน การติดตามผล และการปรับปรุงพัฒนาให้เป็นกระบวนการเดียวกันตามวงจร PDCA ควบคู่กับการจัดลำดับการดำเนินงานเป็นระยะเร่งด่วน ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม และทำให้การดำเนินงานด้าน ITA เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานตามปกติของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

Library and Learning, University of Phayao

5.2.6 การอภิปรายเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามกรอบแนวคิดงานวิเคราะห์

เมื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิเชิงปริมาณและผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิเชิงคุณภาพมาพิจารณาร่วมกันตามกรอบแนวคิดของงานวิเคราะห์ ซึ่งเริ่มจากผลการประเมิน ITA การจัดลำดับความสำคัญด้วย Eisenhower Decision Matrix การวิเคราะห์ปัจจัยด้วยกรอบ 4M ที่ประยุกต์ใช้ การเทียบเคียงแนวปฏิบัติที่ดี (Benchmarking) และการกำหนดแนวทางการพัฒนาตามวงจร PDCA พบว่า ผลการวิเคราะห์ทั้งสองส่วนสามารถนำมาอธิบายได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1) ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ซ้ำหลายปีส่วนใหญ่อยู่ในแบบวัด IIT ได้แก่ การใช้ทรัพย์สินของราชการและการแก้ไขปัญหาการทุจริต โดยไม่ผ่านเกณฑ์ 6 จาก 7 ปี การใช้งบประมาณและการใช้อำนาจ โดยไม่ผ่านเกณฑ์ 5 จาก 7 ปี และแบบวัด IIT มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด จาก 3 แบบวัด 81.80 คะแนน ซึ่งแบบวัดนี้สะท้อนการรับรู้ของบุคลากรภายใน ข้อค้นพบเชิงปริมาณดังกล่าวสอดคล้องกับข้อค้นพบเชิงคุณภาพในประเด็นที่ 1 การสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA ยังไม่ทั่วถึงและไม่สอดคล้องกัน และประเด็นที่ 5 ช่องว่างระหว่างนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติจริง ซึ่งเกี่ยวข้องกับด้านบุคลากร และด้านบริบทและโครงสร้างองค์กรตามกรอบ 4M ที่ประยุกต์ใช้ กล่าวคือ คะแนนที่ต่ำอาจไม่ได้สะท้อนเพียงการดำเนินงานที่ขาดหายไป แต่อาจจะสะท้อนว่าการดำเนินงานที่มีอยู่ยังไม่ได้รับการสื่อสารให้บุคลากรรับรู้อย่างทั่วถึง

2) การลดลงของคะแนนภาพรวมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 คะแนน 75.48 คะแนน เกิดขึ้นพร้อมกับการลดลงของแบบวัด OIT คะแนนจาก 89.34 เป็น 74.00 คะแนน และแบบวัด EIT คะแนนจาก 89.27 เป็น 74.90 คะแนน และปีดังกล่าวคิดเป็นร้อยละ 69.47 ของช่องว่างสะสมเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับประเด็นที่ 3 การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อรองรับ ITA ยังมีข้อจำกัด และประเด็นที่ 4 การจัดการองค์ความรู้และความต่อเนื่องของการดำเนินงานยังมีความเสี่ยง ซึ่งเกี่ยวข้องกับด้านระบบและทรัพยากรสนับสนุน และด้านบุคลากรตามกรอบ 4M ที่ประยุกต์ใช้ เนื่องจากการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะต้องอาศัยการรวบรวมข้อมูลจากหลายหน่วยงานและพึ่งพาความรู้ของผู้รับผิดชอบเฉพาะบุคคล เมื่อระบบข้อมูลไม่เชื่อมโยงกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบ ผลการดำเนินงานจึงมีโอกาสผันผวนได้ง่าย ทั้งนี้ ความเชื่อมโยงดังกล่าวเป็นการอธิบายกลไกที่เป็นไปได้ มิใช่การยืนยันความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ตามที่ระบุไว้ในข้อจำกัดของการวิเคราะห์ในหัวข้อ 5.4

3) ตัวชี้วัดการปรับปรุงการทำงานซึ่งอยู่ในกลุ่มสำคัญและเร่งด่วน (Do First) ไม่ผ่านเกณฑ์ 5 จาก 7 ปี ประกอบกับคะแนน ITA ภาพรวม 3 ปีของมหาวิทยาลัยนเรศวรมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 8.72 ซึ่งสูงกว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างทุกแห่ง (ค่าเฉลี่ย 1.92) ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับประเด็นที่ 2 การดำเนินงาน ITA ยังไม่ถูกบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับด้านกระบวนการหรือวิธีการตามกรอบ 4M ที่ประยุกต์ใช้ ขณะที่ผลการเทียบเคียงพบว่า มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมีการกำหนดเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบรายตัวชี้วัด และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีลักษณะเป็นวงจร PDCA ที่ครบถ้วน ความแตกต่างดังกล่าวจึงชี้ให้เห็นว่า ช่องว่าง

Library and Learning, University of Phayao

ระหว่างมหาวิทยาลัยนเรศวรกับกลุ่มตัวอย่างไม่ได้อยู่ที่ระดับคะแนนเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ความต่อเนื่องของกลไกการดำเนินงานด้วย

จากความเชื่อมโยงทั้ง 3 ลักษณะ ผู้บริหารสามารถนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการวางแผนบริหารจัดการได้ตามลำดับ ดังนี้ 1) ใช้ผลการจัดลำดับตาม Eisenhower Decision Matrix เพื่อกำหนดว่าตัวชี้วัดใดควรดำเนินการก่อน 2) ใช้ผลการวิเคราะห์ตามกรอบ 4M ที่ประยุกต์ใช้ เพื่อระบุว่าควรแก้ไขที่ปัจจัยด้านใด เช่น ด้านบุคลากร และด้านบริบทและโครงสร้างองค์กร สำหรับตัวชี้วัดในแบบวัด IIT หรือด้านระบบและทรัพยากรสนับสนุน สำหรับแบบวัด OIT 3) ใช้แนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างเป็นต้นแบบของกลไกการดำเนินงาน และ 4) ใช้วงจร PDCA เป็นกรอบการติดตามและทบทวนผลเป็นรายปี ซึ่งจะช่วยให้การยกระดับผลการประเมิน ITA เชื่อมโยงกับการยกระดับธรรมาภิบาลขององค์กรในภาพรวม มากกว่าการแก้ไขคะแนนเป็นรายปี

5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

จากผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ทั้ง 5 ข้อ และผลการวิเคราะห์ในบทที่ 4 ซึ่งประกอบด้วยผลการวิเคราะห์แนวโน้มผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 ผลการเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี ตลอดจนแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน ผู้วิเคราะห์เห็นว่า การนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ควรมุ่งพัฒนาระบบการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในภาพรวม มากกว่าการดำเนินงานเพื่อแก้ไขคะแนนของตัวชี้วัดเป็นรายปีเพียงอย่างเดียว

ทั้งนี้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 สำนักงาน ป.ป.ช. ได้ปรับโครงสร้างตัวชี้วัด โดยแบบวัด EIT ไม่มีตัวชี้วัดการปรับปรุงการทำงาน ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการสื่อสาร และข้อ e7 แล้ว ส่วนเรื่องการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกมีส่วนร่วม ย้ายไปอยู่ในแบบวัด OIT ข้อ o19 ผลการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม (สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส, 2569, น. 38, 61) ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดเหล่านี้จึงกำหนดให้ติดตามผลตามโครงสร้างใหม่

ผลการวิเคราะห์ในหัวข้อ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์มีลักษณะเชื่อมโยงกันหลายด้าน ทั้งด้านบุคลากร กระบวนการหรือวิธีการ ระบบและทรัพยากรสนับสนุน และบริบทและโครงสร้างองค์กร ขณะที่ผลการวิเคราะห์ในหัวข้อ 4.4 พบว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูงมีลักษณะร่วมกันในด้านการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน การกำกับติดตามโดยผู้บริหาร การวิเคราะห์ผลรายตัวชี้วัด การจัดทำแผนปรับปรุง และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ข้อเสนอแนะจึงควรเน้นการปรับระบบและกระบวนการทำงานให้มีความต่อเนื่อง สามารถติดตามได้ และลดการพึ่งพาการดำเนินงานเฉพาะบุคคล

Library and Learning Resources University of Phayao

เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ข้อเสนอแนะจึงแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเร่งด่วน ระยะกลาง และระยะยาว โดยพิจารณาจากลำดับความสำคัญตาม Eisenhower Decision Matrix และความสัมพันธ์กับปัจจัยที่พบจากการวิเคราะห์ด้วยกรอบ 4M ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเป็นข้อเสนอแนะที่มุ่งให้ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยใช้ในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และกลไกการกำกับดูแลการดำเนินงานด้าน ITA ในภาพรวม โดยจัดลำดับตามกรอบระยะเวลาดำเนินการ ดังนี้

<u>ระยะเร่งด่วน (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570)</u>

1) กำหนดให้การดำเนินงานด้าน ITA เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานประจำ โดยกองแผนงานร่วมกับทุกหน่วยงานกำหนดผู้ประสานงาน ITA ประจำหน่วยงานและบรรจุประเด็น ITA เป็นวาระประจำในการประชุม พร้อมกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เช่น ร้อยละของหน่วยงานที่บรรจุ ITA ในแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรายละเอียดกิจกรรมย่อยและตัวชี้วัดผลลัพธ์ครบถ้วนแสดงไว้ในภาคผนวก จ ตารางที่ จ.1 และ จ.2

2) กำหนดกลไกการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้าน ITA ในระดับมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง โดยให้ทุกหน่วยงานรายงานความคืบหน้าตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในภาคผนวก จ ตารางที่ จ.1 อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อให้ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยติดตามและสั่งการแก้ไขได้ทันก่อนการประเมินรอบถัดไป ทั้งนี้ ควรกำหนดเป้าหมายด้านความสม่ำเสมอควบคู่กับคะแนนภาพรวม คือ ให้ทุกตัวชี้วัดตามโครงสร้างการประเมินของแต่ละปีมีคะแนนไม่ต่ำกว่า 85 คะแนนติดต่อกัน 3 ปีงบประมาณ เนื่องจากผลการวิเคราะห์พบว่าปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัยนเรศวรคือความผันผวนของคะแนนระหว่างปี (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 8.72 เทียบกับค่าเฉลี่ยรายแห่งของกลุ่มตัวอย่าง 1.92) มากกว่าระดับคะแนนในปีใดปีหนึ่ง

3) กำหนดนโยบายด้านการสื่อสารและสร้างการรับรู้เกี่ยวกับ ITA ให้ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ โดยตั้งเป้าหมายให้บุคลากรมีระดับการรับรู้ด้าน ITA อยู่ในระดับดีขึ้นไปไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเกณฑ์การผ่านการประเมิน ITA ที่ 85 คะแนน ตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ในภาคผนวก จ ตารางที่ จ.1 ผ่านช่องทางสื่อสารหลากหลายรูปแบบ เช่น สื่ออินโฟกราฟิก วิดีทัศน์ และเว็บไซต์ภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

<u>ระยะกลาง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2571-2572)</u>

1) กำหนดนโยบายให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนปรับปรุงตัวชี้วัดและข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำ โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงาน ซึ่งมีคะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เท่ากับ 84.17 คะแนน ต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนน และไม่ผ่านเกณฑ์ถึงร้อยละ 71.43 ของช่วงเวลาที่วิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.7-4.8 พร้อมกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในแต่ละหน่วยงาน

Library and Learning, University of Phayao

2) พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางและระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อรองรับการติดตามและรายงานผลด้าน ITA ตามที่กำหนดไว้ในตารางที่ 4.25 โดยมีเป้าหมายให้มีระบบฐานข้อมูลกลางที่สนับสนุนการบริหารจัดการข้อมูล ITA ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) กำหนดนโยบายด้านการจัดการองค์ความรู้ ITA ตามที่กำหนดไว้ในตารางที่ 4.25 เพื่อสร้างความต่อเนื่องของการดำเนินงานและลดการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล โดยมีเป้าหมายให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นระบบ

<u>ระยะยาว (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2573 เป็นต้นไป)</u>

1) บูรณาการ ITA เข้ากับแผนยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และระบบประกันคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำกับดูแลการบูรณาการดังกล่าวในระดับนโยบาย

2) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใสให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง ตามที่กำหนดไว้ในตารางที่ 4.25 โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง และเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม

3) กำหนดให้นำผลการประเมิน ITA เข้าสู่กระบวนการทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงานตามวงจร PDCA อย่างต่อเนื่อง

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติงานเป็นข้อเสนอแนะที่มุ่งให้หน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปดำเนินการได้โดยตรงในระดับกระบวนการทำงาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาตัวชี้วัดและข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำหรือมีความเสี่ยงต่อการไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA โดยจัดลำดับตามกรอบระยะเวลาดำเนินการ ดังนี้

<u>ระยะเร่งด่วน (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570)</u>

1) พัฒนาระบบการสื่อสารและสร้างการรับรู้ด้าน ITA ให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ และความเชื่อมโยงของการดำเนินงานด้าน ITA กับภารกิจของตนเอง โดยจัดอบรมหรือกิจกรรมสร้างการรับรู้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง จัดทำฐานข้อมูลคำถามที่พบบ่อยเกี่ยวกับตัวชี้วัด ITA และดำเนินกิจกรรม Mini ITA ร่วมกับเครือข่ายผู้นำ ITA ประจำหน่วยงาน ตามที่กำหนดไว้ในภาคผนวก จ ตารางที่ จ.1 โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรมีระดับการรับรู้ด้าน ITA อยู่ในระดับดีขึ้นไปไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

2) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงาน ซึ่งมีคะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เท่ากับ 84.17 คะแนน ต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนน และไม่ผ่านเกณฑ์ถึง 5 จาก 7 ปีที่วิเคราะห์ คิดเป็นร้อยละ 71.43 ดังในตารางที่ 4.7 โดยตั้งเป้าให้คะแนนเฉลี่ยผ่านเกณฑ์ 85 คะแนนขึ้นไปอย่างต่อเนื่องภายใน 2 ปีงบประมาณ ผ่านการปรับปรุงกระบวนการรับฟังความคิดเห็น การนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการพัฒนา และการสื่อสารผลการปรับปรุงกลับไปยังผู้รับบริการ ทั้งนี้ ค่าเป้าหมาย 85 คะแนน เป็นเกณฑ์เชิงปฏิบัติการระดับตัวชี้วัด

Library and Learning, University of Phayao

ตามหัวข้อ 1.5.2 ซึ่งอ้างอิงจากเกณฑ์ผ่านการประเมิน ITA ตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 21 และเป็นระดับที่ตัวชี้วัดนี้เคยทำได้แล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 คะแนน 88.86 คะแนน และ พ.ศ. 2565 คะแนน 90.60 คะแนน ขณะที่คะแนนปีล่าสุดต่ำกว่าเกณฑ์เพียง 0.83 คะแนน ดังแสดงในตารางที่ 4.7 ส่วนกรอบเวลา 2 ปีงบประมาณ กำหนดจากรอบการประเมิน ITA ที่ดำเนินการปีละ 1 ครั้ง ซึ่งเพียงพอสำหรับการดำเนินงานตามวงจร PDCA อย่างน้อย 1 รอบ กล่าวคือ ปีแรกเป็นการวางแผนและดำเนินการปรับปรุง และปีที่สองเป็นการตรวจสอบผลและปรับปรุงต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ไม่มีตัวชี้วัดการปรับปรุงการทำงานแยกไว้แล้ว ให้ติดตามผลของมาตรการนี้ผ่านข้อ o19 ในแบบวัด OIT ซึ่งกำหนดให้แสดงประเด็นการมีส่วนร่วม ผลการดำเนินงาน และการนำผลไปปรับปรุงการดำเนินงาน และผ่านคะแนนแบบวัด EIT ภาพรวมไม่ต่ำกว่า 85 คะแนน

3) ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งการจัดกิจกรรม การเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น และการนำความต้องการของผู้รับบริการมาใช้ปรับปรุงงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยใช้ผลการประเมินข้อ o19 ผลการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ในแบบวัด OIT ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 เป็นตัวชี้วัดผลรายปี แทนข้อ e7 ที่ใช้ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 ส่วนระหว่างปีให้ติดตามทุกไตรมาสจากข้อมูลที่มหาวิทยาลัยจัดเก็บเอง ได้แก่ จำนวนกิจกรรมหรือช่องทางที่เปิดให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม จำนวนข้อเสนอแนะที่ได้รับและที่นำไปปรับปรุงงาน และผลสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ ทั้งนี้รายละเอียดตัวชี้วัดแสดงไว้ในภาคผนวก จ ตารางที่ จ.1

<u>ระยะกลาง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2571-2572)</u>

1) พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้าน ITA โดยเชื่อมโยงข้อมูลจากระบบงานหลักของมหาวิทยาลัยเพื่อลดความซ้ำซ้อน เพิ่มความถูกต้อง และสนับสนุนการจัดทำข้อมูล OIT อย่างมีประสิทธิภาพ โดยควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกกับหมวดการจัดซื้อจัดจ้างและหมวดการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งจากผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างในหัวข้อ 5.1.4 พบว่าเป็น 2 หมวดที่มีค่าเฉลี่ยคะแนน OIT ต่ำที่สุด แม้ในกลุ่มมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับสูงก็ตาม

2) พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ด้าน ITA โดยจัดให้มีการรวบรวม ถ่ายทอด และจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบ

3) จัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติ และฐานความรู้กลางที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก และใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานด้าน ITA ของทุกหน่วยงาน

<u>ระยะยาว (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2573 เป็นต้นไป)</u>

1) พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ลดการพึ่งพาบุคคล โดยกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีการจัดเก็บความรู้ในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อแก้ไขความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบและการพึ่งพา

Library and Learning, University of Phayao

ความรู้เฉพาะบุคคลที่ระบุไว้ในผลการสังเคราะห์หัวข้อ 4.3.5 ให้เกิดผลอย่างยั่งยืนในระดับมหาวิทยาลัย ไม่ใช่เพียงระดับหน่วยงานตามที่ดำเนินการในระยะกลาง

2) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรม ความโปร่งใส และธรรมาภิบาลให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานประจำและค่านิยมองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูง ตามที่กำหนดไว้ในตารางที่ 4.25

3) สร้างกลไกการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA ที่กล่าวถึงในหัวข้อ 5.3.4 โดยใช้ผลการประเมิน ITA รายปีเป็นข้อมูลสะท้อนกลับในการปรับปรุงการดำเนินงานในทุกระดับของมหาวิทยาลัย

5.3.3 ข้อเสนอแนะตามลำดับความสำคัญของตัวชี้วัด

มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดการปรับปรุงการทำงานเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่อยู่ในกลุ่มสำคัญและเร่งด่วนหรือ Do First ตามผลการจัดลำดับด้วย Eisenhower Decision Matrix ขณะที่ตัวชี้วัดการใช้งบประมาณและการใช้อำนาจ ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์ 5 จาก 7 ปีที่วิเคราะห์ คิดเป็นร้อยละ 71.43 และตัวชี้วัดการใช้ทรัพย์สินของราชการและการแก้ไขปัญหาการทุจริต ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์สูงสุดถึง 6 จาก 7 ปี คิดเป็นร้อยละ 85.71 ตามตารางที่ 4.7-4.8 ควรได้รับการติดตามและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในลักษณะเชิงระบบ แม้จะอยู่ในกลุ่มสำคัญแต่ไม่เร่งด่วนหรือ Schedule ก็ตาม เนื่องจากมีอัตราการไม่ผ่านเกณฑ์สะสมสูงที่สุดในตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้าน

สำหรับตัวชี้วัดประสิทธิภาพการสื่อสารและการป้องกันการทุจริต ซึ่งอยู่ในกลุ่มเฝ้าระวังเร่งด่วนหรือ Delegate แม้จะผ่านเกณฑ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 แล้ว แต่มีคะแนนใกล้เกณฑ์มาก คือ 85.97 และ 85.00 คะแนน ตามลำดับ (ตารางที่ 4.7) ตัวชี้วัดการป้องกันการทุจริตยังคงอยู่ในแบบวัด OIT ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (ตัวชี้วัดที่ 9) ผู้รับผิดชอบจึงควรตรวจความครบถ้วนของข้อมูลที่ต้องเปิดเผยทุกไตรมาสก่อนถึงกำหนดส่ง ส่วนประสิทธิภาพการสื่อสารไม่มีตัวชี้วัดแยกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 แล้ว แต่การสื่อสารกับผู้รับบริการยังส่งผลต่อการรับรู้ในแบบวัด EIT มหาวิทยาลัยจึงควรติดตามผ่านผลสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการที่จัดเก็บเองทุกไตรมาส ทั้งนี้ ผลการทดสอบความไวของเกณฑ์ในหัวข้อ 4.3.1 พบว่า เมื่อใช้เฉพาะข้อมูลปี 2566–2568 ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการสื่อสารขยับเป็นกลุ่ม Do First จึงควรให้ความสำคัญมากกว่ากลุ่ม Delegate ทั่วไป

ส่วนตัวชี้วัดการปฏิบัติหน้าที่ คุณภาพการดำเนินงาน และการเปิดเผยข้อมูล ซึ่งอยู่ในกลุ่มไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน (Maintain/Monitor) ควรรักษาระดับผลการดำเนินงานและติดตามผลอย่างต่อเนื่องปีละ 1 ครั้ง ตามรอบการประเมิน ITA เพื่อรักษามาตรฐานการดำเนินงานในระยะยาว

5.3.4 ข้อเสนอแนะในการใช้กรอบการวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิเคราะห์ในหัวข้อ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรมีความเชื่อมโยงกับหลายองค์ประกอบ ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรใช้กรอบ 4M เป็น

Library and Learning, University of Phayao

เครื่องมือในการทบทวนและวิเคราะห์ปัญหาอย่างต่อเนื่อง โดยในการวิเคราะห์ครั้งนี้ 4M ประกอบด้วย บุคลากร (Man) กระบวนการหรือวิธีการ (Method) ระบบและทรัพยากรสนับสนุน (Machine/Material) และบริบทและโครงสร้างองค์กร

โดยใช้ผลการจัดลำดับความสำคัญตาม Eisenhower Decision Matrix เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน ใช้แนวคิด Benchmarking เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีจากมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง และใช้วงจร PDCA เป็นกรอบในการวางแผน ดำเนินงาน ติดตามผล และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปแล้ว กลไกการพัฒนาที่เสนอจากการวิเคราะห์ครั้งนี้สามารถสรุปได้ดังนี้

- **Eisenhower Decision Matrix** ใช้กำหนดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องเร่งดำเนินการ
- **4M Analysis** ใช้วิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
- **Benchmarking** ใช้ศึกษาและเปรียบเทียบแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยที่มีผลการดำเนินงานสูง
- **PDCA** ใช้กำหนดแนวทางการดำเนินงาน การติดตามผล และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การเชื่อมโยงกรอบแนวคิดทั้ง 4 ส่วนดังกล่าว ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดลำดับความสำคัญของปัญหา วิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้อง ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี และกำหนดแนวทางการพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ

กรอบการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถใช้เป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้าน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรในรอบปีถัดไป และสามารถประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลในมิติอื่นของมหาวิทยาลัยได้เช่นกัน

ตารางที่ 5.2 สรุปข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามกรอบระยะเวลาดำเนินการ

ประเด็นจากบทที่ 4	ข้อเสนอแนะ	กรอบที่เชื่อมโยง	เป้าหมาย
ระยะเร่งด่วน (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570)			
การปรับปรุงการทำงานไม่ผ่านเกณฑ์	เร่งปรับปรุงกระบวนการให้บริการ รับฟังความคิดเห็นและสื่อสารผลการปรับปรุง	Eisenhower/4M/PDCA	คะแนนเฉลี่ยผ่านเกณฑ์ 85 คะแนนขึ้นไปภายใน 2 ปีงบประมาณ
การสื่อสารและการรับรู้ ITA ไม่ทั่วถึง	จัดทำแผนสื่อสาร ITA และสื่อสารอย่างต่อเนื่อง	Man/Method ใน 4M	บุคลากรมีระดับการรับรู้ด้าน ITA อยู่ในระดับดีขึ้นไปไม่น้อยกว่าร้อยละ 85
ความรับผิดชอบยังต้องมีความชัดเจน	กำหนดผู้ประสานงาน เจ้าภาพรายตัวชี้วัด และผู้กำกับติดตาม	Man ใน 4M และบริบทและโครงสร้างองค์กร	ลดความซ้ำซ้อนและความล่าช้า

Library and Learning, University of Phayao

ประเด็นจากบทที่ 4	ข้อเสนอแนะ	กรอบที่เชื่อมโยง	เป้าหมาย
การดำเนินงานยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ	นำ ITA เข้าสู่การประชุมและการติดตามงานปกติ	4M /PDCA	ลดการทำงานแบบเร่งรัดก่อนประเมิน
ระยะกลาง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2571-2572)			
ข้อมูลกระจายหลายหน่วยงาน	พัฒนาฐานข้อมูลกลางและมาตรฐานข้อมูล	Machine ใน 4M	เพิ่มความถูกต้องและลดภาระการรวบรวม
การติดตามผลยังมีข้อจำกัด	พัฒนาระบบติดตามรายตัวชี้วัดและรายมาตรการ	Check ใน PDCA	ติดตามปัญหาได้ก่อนถึงรอบประเมิน
ความรู้พึ่งพาบุคคล	จัดทำคู่มือและคลังความรู้ ITA	Man/Method ใน 4M	ลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผู้รับผิดชอบ
ตัวชี้วัดสำคัญมีประวัติไม่ผ่านหลายปี	จัดทำมาตรการเฉพาะสำหรับ 4 ตัวชี้วัดกลุ่ม Schedule	Eisenhower/4M	ลดอัตราการไม่ผ่านเกณฑ์ของ 4 ตัวชี้วัดกลุ่ม Schedule ซึ่งปัจจุบันไม่ผ่านร้อยละ 71.43-85.71
ระยะยาว (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2573 เป็นต้นไป)			
ITA ยังต้องบูรณาการกับระบบบริหาร	เชื่อม ITA กับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ ความเสี่ยง และประกันคุณภาพ	Benchmarking/ PDCA	ทำให้ ITA เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหาร
ช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ	สร้างวัฒนธรรมคุณธรรมและความโปร่งใส	4M: บริบทและโครงสร้างองค์กร	ทำให้เกิดการปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง
ผลคะแนนมีความผันผวน	ใช้ผล ITA เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนรอบถัดไป	PDCA	ลดความผันผวนและรักษาระดับคะแนน

จากตารางที่ 5.2 พบว่า ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้าน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรถูกจัดลำดับตามระยะเวลาดำเนินการ ได้แก่ ระยะเร่งด่วน ระยะกลาง และระยะยาว โดยครอบคลุมทั้งการพัฒนาด้านการสื่อสารและการรับรู้ การบูรณาการการดำเนินงานด้าน ITA เข้ากับงานประจำ การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ การจัดการองค์ความรู้ ตลอดจนการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส

5.3.5 การนำผลงานวิเคราะห์ไปใช้ประโยชน์

งานวิเคราะห์ครั้งนี้แล้วเสร็จในเดือนกันยายน พ.ศ. 2569 ขณะที่การประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ของมหาวิทยาลัยดำเนินการไปเกือบครบทุกขั้นตอนแล้ว โดยจัดทำข้อมูลตามแบบวัด OIT แล้วเสร็จในเดือนมิถุนายน 2569 ดำเนินการเก็บข้อมูลตามแบบวัด IIT ในเดือนสิงหาคม 2569 และคาดว่าจะเก็บ

Library and Learning, University of Phayao

ข้อมูลแบบวัด EIT ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2569 ผลการวิเคราะห์จึงยังไม่ได้นำไปใช้ในรอบการประเมินปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 แต่ใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ซึ่งตรงกับข้อเสนอแนะระยะเร่งด่วน โดยเฉพาะการเลือกตัวชี้วัดที่ควรดำเนินการก่อนตามผลการจัดกลุ่ม Eisenhower Decision Matrix และการกำหนดผู้รับผิดชอบรายตัวชี้วัด นอกจากนี้ งานบริหารความเสี่ยงสามารถนำตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ซ้ำหลายปีไปใช้ประกอบการระบุความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้ ทั้งนี้ ผลที่เกิดขึ้นต่อคะแนน ITA ต้องติดตามหลังจากนำข้อเสนอแนะไปดำเนินการแล้ว ตามที่เสนอไว้ในหัวข้อ 5.5

5.4 ข้อจำกัดของการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการที่ควรพิจารณาประกอบการตีความผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและการสนทนากลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 15 คน ซึ่งครอบคลุมผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโดยตรง อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์สะท้อนมุมมองของผู้ให้ข้อมูลที่อยู่ในขอบเขตของการศึกษาครั้งนี้ และอาจมีมุมมองหรือประสบการณ์อื่นที่ไม่ได้ถูกรวบรวมในการวิเคราะห์

2) การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างอาศัยข้อมูลจากเอกสาร เว็บไซต์ และข้อมูลสาธารณะที่เผยแพร่ผ่านระบบ ITA และเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย จึงเป็นการวิเคราะห์จากหลักฐานที่ปรากฏในเอกสารและแหล่งข้อมูลสาธารณะ โดยไม่ได้ลงพื้นที่ตรวจสอบการดำเนินงานจริงของแต่ละมหาวิทยาลัย

3) การเปรียบเทียบผลการประเมินระหว่างมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาช่องว่างและแนวปฏิบัติที่ดี มิใช่การเปรียบเทียบประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยโดยตรง เนื่องจากแต่ละมหาวิทยาลัยมีบริบท ภารกิจ ขนาดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน

4) การวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมิน ITA ในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ในระดับภาพรวมของมหาวิทยาลัย โดยใช้กรอบ 4M เพื่ออธิบายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน ITA จึงไม่ได้ศึกษารายละเอียดเชิงลึกของแต่ละตัวชี้วัดหรือแต่ละหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ

5) ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 เกณฑ์และโครงสร้างการประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. มีการปรับเปลี่ยนในบางปี ทั้งจำนวนข้อคำถาม น้ำหนักคะแนน และวิธีการประเมิน ซึ่งอาจส่งผลต่อความสามารถในการเปรียบเทียบคะแนนระหว่างปี โดยการตีความแนวโน้มคะแนนควรคำนึงถึงผลที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การประเมินควบคู่กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

6) ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้เพื่อระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานด้าน ITA เท่านั้น จึงไม่สามารถยืนยันความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกับคะแนน ITA ได้โดยตรง การตีความผลการวิเคราะห์เป็นการอธิบายปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือกลไกที่เป็นไปได้ มิใช่การพิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางสถิติ

Library and Learning, University of Phayao

7) ผู้วิเคราะห์ปฏิบัติงานอยู่ในงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน ITA จึงอาจมีมุมมองของผู้ปฏิบัติงานภายในติดอยู่ในการตีความข้อมูล ผู้วิเคราะห์ได้ลดผลกระทบนี้โดยตรวจสอบข้อมูลจากหลายแหล่งและผู้วิเคราะห์ได้ลดผลกระทบนี้โดยตรวจสอบข้อมูลจากหลายแหล่ง ใช้รหัสแทนชื่อผู้ให้ข้อมูล และระบุรหัสผู้ให้ข้อมูลพร้อมเลขข้อคำถามกำกับทุกประเด็นตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 3.4.2 แต่ไม่ได้ส่งผลการวิเคราะห์กลับให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบ (member checking) ผู้อ่านจึงควรพิจารณาข้อจำกัดนี้ประกอบการใช้ผล

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

จากผลการวิเคราะห์ครั้งนี้ ซึ่งครอบคลุมการวิเคราะห์ผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 การวิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดเชิงกระบวนการด้วยกรอบ 4M การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี และการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการ ผู้วิเคราะห์เห็นว่ายังมีประเด็นที่สามารถศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานด้าน ITA และสามารถนำผลไปใช้ในการพัฒนาระบบงานของมหาวิทยาลัยได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนี้

1) ควรศึกษาผลของการนำแนวทางการพัฒนากระบวนการไปใช้จริง

การวิเคราะห์ครั้งนี้เป็นการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล และแนวปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง โดยยังไม่ได้ติดตามผลหลังการนำแนวทางไปใช้จริง ดังนั้น การวิเคราะห์ครั้งต่อไปควรติดตามผลการดำเนินงานภายหลังการนำแนวทางไปใช้ และเปรียบเทียบผลก่อนและหลังการดำเนินงานทั้งในด้านผลคะแนน ITA ผลคะแนนรายตัวชี้วัด คุณภาพข้อมูล และระดับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อประเมินประสิทธิผลและความเหมาะสมของแนวทางที่เสนอ

2) ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการดำเนินงานกับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากข้อจำกัดในข้อ 6 ของหัวข้อ 5.4 ที่ระบุว่าข้อมูลเชิงคุณภาพไม่สามารถยืนยันความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลได้ ประกอบกับผลการวิเคราะห์ที่พบว่า OIT มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนสูงกว่า IIT และ EIT แต่ IIT และ EIT กลับเป็นแบบวัดที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง การศึกษาวิเคราะห์ครั้งต่อไปจึงควรออกแบบให้สามารถทดสอบความสัมพันธ์เชิงสถิติระหว่างกระบวนการดำเนินงานกับการรับรู้ได้ชัดเจนกว่าการวิเคราะห์ครั้งนี้

3) ควรศึกษารายตัวชี้วัดที่มีปัญหาต่อเนื่องในลักษณะเฉพาะกระบวนการ

ตัวชี้วัดการใช้ทรัพย์สินของราชการ การแก้ไขปัญหาการทุจริต การใช้งบประมาณ การใช้อำนาจ และการปรับปรุงการทำงาน เป็นกลุ่มที่มีอัตราการไม่ผ่านเกณฑ์สูงสุดตามที่วิเคราะห์ในหัวข้อ 4.3.1 แต่การวิเคราะห์ปัจจัยในครั้งนี้เป็นการหาปัจจัยร่วมในระดับภาพรวมของมหาวิทยาลัยด้วยกรอบ 4M ตามข้อจำกัดข้อ 4 ของหัวข้อ 5.4 ยังไม่ได้แยกวิเคราะห์กระบวนการทำงานเฉพาะของแต่ละตัวชี้วัดเป็นรายตัว การศึกษาครั้งต่อไปจึง

Library and Learning, University of Phayao

ควรลงลึกในกระบวนการเฉพาะของแต่ละตัวชี้วัด เพื่อให้เข้าใจปัจจัย ข้อจำกัด และจุดที่ควรปรับปรุงในแต่ละกระบวนการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์รายตัวชี้วัดจะช่วยให้สามารถกำหนดมาตรการพัฒนาที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละประเด็น และสนับสนุนการยกระดับผลการประเมิน ITA ได้อย่างตรงจุดมากขึ้น

4) ควรศึกษาความแตกต่างของการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์ในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมระดับมหาวิทยาลัย จึงอาจยังไม่สะท้อนความแตกต่างของการดำเนินงานระหว่างคณะหรือหน่วยงานอื่น การวิเคราะห์ครั้งต่อไปควรวิเคราะห์และเปรียบเทียบกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จหรือข้อจำกัดของแต่ละหน่วยงาน และนำไปสู่การกำหนดแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงาน

5) ควรศึกษาประสิทธิผลของระบบข้อมูลและระบบติดตามผลการดำเนินงาน

เนื่องจากข้อเสนอแนะในหัวข้อ 5.3.2 ระยะกลางกำหนดให้พัฒนาฐานข้อมูลกลางและระบบติดตามผล การศึกษาครั้งต่อไปควรประเมินประสิทธิผลของระบบดังกล่าวภายหลังนำไปใช้จริง ทั้งด้านความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสะดวกในการใช้งาน และผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาระบบในระยะต่อไป

6) ควรศึกษาความแตกต่างของแนวปฏิบัติด้าน ITA จำแนกตามกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้มาจากหลายกลุ่มสถาบัน ดังในตารางที่ 4.13 แต่ละกลุ่มมีพันธกิจและผู้รับบริการไม่เหมือนกัน แนวปฏิบัติที่ได้บางส่วนจึงอาจนำมาใช้กับมหาวิทยาลัยนเรศวรได้ไม่เต็มที่ งานวิเคราะห์ครั้งต่อไปควรเลือกเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันเดียวกับมหาวิทยาลัยนเรศวร จะได้แนวปฏิบัติที่ใกล้กับบริบทของมหาวิทยาลัยมากขึ้น

โดยสรุป ผลการวิเคราะห์ทั้งหมดชี้ให้เห็นว่าการยกระดับผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ควรเริ่มจากประเด็นการสื่อสารและการบูรณาการ ITA เข้ากับงานประจำ ซึ่งจัดเป็นระยะเร่งด่วนตามตารางที่ 4.25 เนื่องจากเป็นลำดับความสำคัญสูงสุดในกรอบเวลาดังกล่าว และประเด็นการสื่อสารมีหลักฐานสนับสนุนครบทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยไม่มีความเห็นขัดแย้งตามที่วิเคราะห์ในหัวข้อ 4.3.5 ขณะที่ประเด็นการบูรณาการ ITA เข้ากับงานประจำ แม้ปรากฏในข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มเช่นกัน แต่ยังมีมุมมองที่แตกต่างกันในรายละเอียดการติดตามผล จึงควรเริ่มดำเนินการควบคู่กันไปในระยะเดียวกัน มากกว่าจะดำเนินการทั้ง 5 ประเด็นไปพร้อมกันโดยให้น้ำหนักเท่ากัน โดยประเด็นการพัฒนาระบบข้อมูลและการจัดการองค์ความรู้เป็นระยะกลาง และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใสเป็นระยะยาว ตามลำดับที่จัดไว้ในตารางที่ 4.25

Library and Learning, University of Phayao

บรรณานุกรม

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564, 29 พฤศจิกายน). *ประกาศกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เรื่อง การกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565*.

กวินทิพย์ ชาญพิพัฒน์ไพบูลย์. (2567). การปรับปรุงคุณภาพการบริการภาครัฐเพื่อความโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล. *วารสารการบริหารการจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน, 2*(4), 899–910. https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd/article/view/1307

โกวิทย์ พวงงาม. (2552). การเสริมสร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารสถาบันพระปกเกล้า, 4*(3), 1–22. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/kpi_journal/article/view/244612

ถวิลวดี บุรีกุล (บ.ก.). (2561). *หลักธรรมาภิบาล: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย*. สถาบันพระปกเกล้า.

นิธิศ พงษ์ชุติสรา. (2567). *ความรู้และทัศนคติของบุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่อการดำเนินการด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) กรณีศึกษา: ความรู้และทัศนคติของบุคลากรสังกัดศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงมหาดไทยต่อการดำเนินการตามแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT)* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chula ETD. https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/10946

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2545, 8 มิถุนายน). *ธรรมาภิบาลในองค์กรอิสระ* [เอกสารประกอบการบรรยาย]. สถาบันพระปกเกล้า.

ปรินทร ศิริเอี้ยวพิกูล. (2568). ธรรมาภิบาลในความร่วมมือภาครัฐ–เอกชน: กลไกเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพ. *วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 3*(4), 999–1017. https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/article/view/3616

ปิยวัฒน์ ปิยสีโล. (2554). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่ จังหวัดแพร่* [วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย]. https://e-thesis.mcu.ac.th/items/3414

Library and Learning University of Phayao

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546, 9 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก.

พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540. (2540, 10 กันยายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 114 ตอนที่ 46 ก.

พัชรา สินลอยมา, ธรรมภรณ์ ธนวัฒน์วงศธร, ธิติ มหาเจริญ, และเปมิกา สนิทพจน์. (2560). การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment – ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558. *วารสารวิชาการอาชญาวิทยาและนิติวิทยาศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ, 3*(1), 1–11. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/forensic/article/view/187656

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2547). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). เฮ้าส์ ออฟ เคอร์มิสท์.

มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2567ก). *คำสั่งมหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ 05212/2567 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดเตรียมข้อมูลเพื่อรับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA)* [เอกสารไม่ได้ตีพิมพ์].

มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2567ข). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร* (ฉบับปรับปรุง มีนาคม 2567). https://www.office.nu.ac.th/wp-content/uploads/2024/04/RiskManual2567.pdf

มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2567ค). *แบบรวบรวมข้อมูลแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567* [เอกสารไม่ได้ตีพิมพ์]. งานบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี.

มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2569). *รายงานผลการดำเนินการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงานมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568*. งานบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี. https://risk.nu.ac.th/?p=579

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. (2560, 6 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก.

สำนักงาน ก.พ.ร. มก. สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2564). *รายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. http://ita.ku.ac.th/wp-content/uploads/data/2021/measure1.pdf

สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ. (2566). *รายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. https://www.nrct.go.th/file/anti-corruption/report-ita2566.pdf

Library and Learning University of Phayao

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2568). *รายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568*. https://itas.nacc.go.th

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. http://www4.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=2442

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (21) ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561–2580)*. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 51 ก (18 เมษายน 2562). https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2562/A/051/T_0001.PDF

สำนักนายกรัฐมนตรี. (2542). *ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542*. ราชกิจจานุเบกษา. https://ratchakitcha.soc.go.th/documents/1716066.pdf

สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส. (2567ก). *คู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568*. สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. https://itas.nacc.go.th

สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส. (2567ข). *แนวทางและโครงสร้างการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)*. สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. https://www.nacc.go.th

สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส. (2569). *คู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569*. สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ.

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2559, 5 มกราคม). *มติคณะรัฐมนตรี เรื่อง การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ*.

สุพานี สฤษฎ์วาณิชย์. (2554). *การจัดการคุณภาพ*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรพิน อุดมธนะธีระ. (2562). *Benchmarking: เครื่องมือสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ*. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. https://dol.dip.go.th/th/news-detail/2019-02-08-08-57-30/2019-02-12-03-18-49

Library and Learning, University of Phayao

Boyanov, K. (2024). Benchmarking in the public sector: A strategic tool for enhancing performance and accountability. *Journal of Management Sciences and Applications, 3*(2), 185–196. https://doi.org/10.37075/JOMSA.2024.2.01

Bratterud, H., Burgess, M., Fasy, B. T., Millman, D. L., Oster, T., & Sung, E. (2020). The Sung Diagram: Revitalizing the Eisenhower Matrix. In A.-V. Pietarinen, P. Chapman, L. Bosveld-de Smet, V. Giardino, J. Corter, & S. Linker (Eds.), *Diagrammatic representation and inference* (Lecture Notes in Computer Science, Vol. 12169, pp. 498–502). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-54249-8_43

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC.

Columbia University School of Professional Studies. (2023). *The Eisenhower matrix*. SPS Academic Resource Center. https://sps.columbia.edu/sites/default/files/2023-08/Eisenhower%20Matrix.pdf

Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people: Restoring the character ethic*. Simon & Schuster.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today, 24*(2), 105–112. https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001

Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research, 15*(9), 1277–1288. https://doi.org/10.1177/1049732305276687

Ishikawa, K. (1986). *Guide to quality control* (2nd rev. ed.). Asian Productivity Organization.

Khosrowjerdi, M. (2022). Good governance and national information transparency: A comparative study of 117 countries. In M. Smits (Ed.), *Information for a better world: Shaping the global future* (Lecture Notes in Computer Science, Vol. 13192, pp. 143–160). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-96957-8_14

Library and Learning - University of Phayao

Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.

Moen, R., & Norman, C. (2010). Circling back: Clearing up myths about the Deming cycle. *Quality Progress, 43*(11), 22–28.

Ngandam Mfondoum, A. H., Tchindjang, M., Mefire Mfondoum, J. V., & Makouet, I. (2019). Eisenhower matrix * Saaty AHP = Strong actions prioritization? Theoretical literature and lessons drawn from empirical evidences. *IAETSD Journal for Advanced Research in Applied Sciences, 6*(2), 13–27.

OECD. (2017). *OECD recommendation of the Council on public integrity* (OECD/LEGAL/0435). OECD Legal Instruments. https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435

OECD. (2020). *OECD public integrity handbook*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en

OECD. (2026). *Advancing public integrity in Thailand: Recent progress and priorities for reform*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/91fa1cd8-en

Spendolini, M. J. (1992). *The benchmarking book*. AMACOM.

Tanpraphan, S., Yomnak, T., & Saelawong, T. (2026). When an integrity measure tends to disintegrate: The case of integrity and transparency assessment in Thailand. *Journal of Financial Crime, 33*(3), 117–135. https://doi.org/10.1108/JFC-06-2025-0171

Transparency International. (2026). *Corruption Perceptions Index 2025*. https://www.transparency.org/en/cpi/2025

UNESCAP. (2009). *What is good governance?* United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf

Watson, G. H. (1993). *Strategic benchmarking: How to rate your company's performance against the world's best*. John Wiley & Sons.

Zairi, M., & Leonard, P. (1994). *Practical benchmarking: The complete guide*. Chapman & Hall.

Library and Learning, University of Phayao

ภาคผนวก

Library and Learning, University of Phayao

ภาคผนวก ก
การวิเคราะห์ข้อมูลรายมหาวิทยาลัยของกลุ่มตัวอย่างและมหาวิทยาลัยนเรศวร

ภาคผนวก ก จัดทำขึ้นเพื่อแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายมหาวิทยาลัย ซึ่งใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์เปรียบเทียบในบทที่ 4 โดยใช้ข้อมูลจากรายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 จากระบบสารสนเทศเพื่อการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITAS) ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิเคราะห์ ได้แก่ ข้อ 2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรกับมหาวิทยาลัยที่มีผลคะแนนการประเมินอยู่ในระดับสูงในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2568 และ ข้อ 4) การศึกษาแนวปฏิบัติที่ปรากฏจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูง เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ในบทที่ 4

ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิเคราะห์ได้ศึกษาข้อมูลมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 32 แห่ง จากระบบ ITAS และกำหนดเกณฑ์คัดเลือกดังนี้

1. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีข้อมูลผลการประเมิน ITA ครบถ้วนและต่อเนื่องในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2568
2. มีผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาที่ศึกษา

จากเกณฑ์ดังกล่าว ได้คัดเลือกมหาวิทยาลัยด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 10 แห่ง และใช้มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นกรณีศึกษาเพื่อการเปรียบเทียบ รวมทั้งสิ้น 11 สถาบัน เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ในบทที่ 4 ผู้วิเคราะห์กำหนดรหัสแทนมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างเป็นมหาวิทยาลัย A-J และกำหนดรหัส NU สำหรับมหาวิทยาลัยนเรศวร

การวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละมหาวิทยาลัยใช้กรอบการวิเคราะห์เดียวกัน เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างสถาบันได้อย่างเป็นระบบ โดยประกอบด้วยประเด็นการวิเคราะห์ ดังนี้

1. แนวโน้มผลคะแนน ITA ย้อนหลัง 5 ปี
2. ผลคะแนนรายแบบวัด ประกอบด้วย IIT, EIT Public, EIT Survey และ OIT
3. ผลคะแนนรายตัวชี้วัด 10 ด้าน
4. ผลคะแนนรายข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด IIT และ EIT
5. ผลคะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) รายหมวด
6. ข้อมูลโครงสร้างผู้ตอบแบบวัดโดยสรุป
7. การรับรู้สถานการณ์การทุจริตขององค์กร

Library and Learning, University of Phayao

8. จุดเด่น จุดที่ควรสังเกต และข้อค้นพบสำคัญของแต่ละมหาวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์รายมหาวิทยาลัยที่นำเสนอในภาคผนวกนี้ เป็นข้อมูลประกอบสำหรับการสังเคราะห์และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้าน ITA ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่างกับมหาวิทยาลัยนเรศวรในบทที่ 4 ต่อไป

Library and Learning, University of Phayao

ก.1 มหาวิทยาลัย A

1.1 แนวโน้มคะแนนภาพรวม 5 ปีย้อนหลัง

เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย A ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2568 ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนภาพรวมรายปีมาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.1.1

ตารางที่ ก.1.1 ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย A ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2564-2568)

ปีงบประมาณ	2564	2565	2566	2567	2568
คะแนนภาพรวม	95.69	91.03	94.04	94.73	96.13

จากตารางที่ ก.1.1 พบว่า ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย A อยู่ในระดับสูงตลอดช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2568 โดยมีคะแนนมากกว่า 90 คะแนนทุกปี เมื่อพิจารณาแนวโน้มรายปี พบว่าคะแนนลดลงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ก่อนปรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2568 จนมีคะแนนสูงสุดที่ 96.13 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ขณะที่คะแนนต่ำสุดอยู่ที่ 91.03 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

1.2 คะแนนรายแบบวัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA จำแนกตามแบบวัด IIT EIT และ OIT ของมหาวิทยาลัย A ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.1.2

ตารางที่ ก.1.2 ผลคะแนนรายแบบวัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย A ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

แบบวัด	คะแนน
IIT	92.79
EIT ส่วนที่ 1 (EIT Public)	93.71
EIT ส่วนที่ 2 (EIT Survey)	94.90
OIT	100.00

จากตารางที่ ก.1.2 พบว่า มหาวิทยาลัย A มีคะแนน OIT สูงที่สุด เท่ากับ 100.00 คะแนน รองลงมา ได้แก่ EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 94.90 คะแนน EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 93.71 คะแนน และ IIT เท่ากับ 92.79 คะแนน ตามลำดับ โดยคะแนนของทั้ง 4 แบบวัดมีค่าอยู่ในช่วง 92.79-100.00 คะแนน และมีช่วงห่างระหว่างคะแนนสูงสุดกับคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 7.21 คะแนน

Library and Learning University of Phayao

1.3 คะแนนรายตัวชี้วัด 10 ด้าน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA รายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย A ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาจำแนกตามตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ ก.1.3

ตารางที่ ก.1.3 ผลคะแนนรายตัวชี้วัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย A ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ตัวชี้วัด	คะแนน
1. การปฏิบัติหน้าที่	93.88
2. การใช้งบประมาณ	93.40
3. การใช้อำนาจ	97.42
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	88.37
5. การแก้ไขปัญหาการทุจริต	90.88
6. คุณภาพการดำเนินงาน	94.70
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	94.65
8. การปรับปรุงการทำงาน	93.57
9. การเปิดเผยข้อมูล	100.00
10. การป้องกันการทุจริต	100.00

จากตารางที่ ก.1.3 พบว่า ตัวชี้วัดที่มีคะแนนสูงสุด ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูล และการป้องกันการทุจริต ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 100.00 คะแนน ขณะที่ตัวชี้วัดการใช้อำนาจมีคะแนน 97.42 คะแนน และอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ส่วนตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ การใช้ทรัพย์สินของราชการ เท่ากับ 88.37 คะแนน รองลงมา ได้แก่ การแก้ไขปัญหาการทุจริต เท่ากับ 90.88 คะแนน

โดยภาพรวมตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้านมีคะแนนมากกว่า 88 คะแนนทุกตัวชี้วัด แสดงให้เห็นว่าผลการประเมินในแต่ละด้านมีความใกล้เคียงกัน และไม่ปรากฏตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์การประเมิน

1.4 คะแนนรายข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด

ในการนำเสนอผลคะแนนรายข้อคำถาม ผู้วิเคราะห์ได้คัดเลือกข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด 5 ลำดับแรกของแต่ละแบบวัด ได้แก่ IIT EIT ส่วนที่ 1 และ EIT ส่วนที่ 2 เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ผลคะแนนรายข้อคำถามทั้งหมดปรากฏอยู่ในรายงานผลการประเมิน ITA ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลต้นทางของการศึกษาครั้งนี้

สำหรับมหาวิทยาลัย A ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาจัดลำดับข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแต่ละแบบวัด ดังแสดงในตารางที่ ก.1.4-ก.1.6

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ ก.1.4 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด IIT ของมหาวิทยาลัย A ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
i10	การขอยืม/ขอใช้ทรัพย์สินราชการถูกต้องตามขั้นตอน	80.04
i12	การกำกับดูแลทรัพย์สินป้องกันการใช้ส่วนตัว	88.43
i15	ความเชื่อมั่นในกระบวนการร้องเรียนทุจริต	90.21
i14	การดำเนินการป้องกันทุจริตสามารถป้องกันได้	90.33
i1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	90.41

จากตารางที่ ก.1.4 พบว่า ข้อคำถาม i10 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด IIT เท่ากับ 80.04 คะแนน รองลงมาได้แก่ ข้อ i12 เท่ากับ 88.43 คะแนน และข้อ i15 เท่ากับ 90.21 คะแนน ขณะที่คะแนนของข้อคำถามทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 80.04-90.41 คะแนน

ตารางที่ ก.1.5 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 (Public) ของมหาวิทยาลัย A ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	92.25
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	92.63
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	92.68
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	93.32
e2	ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน	93.40

จากตารางที่ ก.1.5 พบว่า ข้อ e1 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 92.25 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e7 เท่ากับ 92.63 คะแนน และข้อ e4 เท่ากับ 92.68 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 92.25-93.40 คะแนน

ตารางที่ ก.1.6 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 (Survey) ของมหาวิทยาลัย A ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	92.16

Library and Learning, University of Phayao

e1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	92.94
e2	ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน	94.12
e9	พัฒนาการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์	94.51
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	94.90

จากตารางที่ ก.1.6 พบว่า ข้อ e7 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 92.16 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e1 เท่ากับ 92.94 คะแนน และข้อ e2 เท่ากับ 94.12 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 92.16-94.90 คะแนน

1.5 คะแนน OIT รายหมวด

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ของมหาวิทยาลัย A ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนรายหมวดมาจำแนกตามองค์ประกอบการประเมิน ดังแสดงในตารางที่ ก.1.7

ตารางที่ ก.1.7 คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) รายหมวด ของมหาวิทยาลัย A ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หมวด OIT	คะแนน
ข้อมูลพื้นฐาน	100.00
การบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	100.00
การจัดซื้อจัดจ้าง	100.00
การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	100.00
การส่งเสริมความโปร่งใส	100.00
การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต	100.00
การส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส	100.00

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.1.7 พบว่า มหาวิทยาลัย A ได้คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) เท่ากับ 100.00 คะแนน ในทุกหมวดการประเมิน โดยไม่ปรากฏหมวดที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเต็ม และมีคะแนนเท่ากันทุกองค์ประกอบของการประเมิน OIT

1.6 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดโดยสรุป

เพื่อแสดงลักษณะของผู้ตอบแบบวัด IIT และ EIT ของมหาวิทยาลัย A ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.1.8

ตารางที่ ก.1.8 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดของมหาวิทยาลัย A ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ประเด็น	ข้อมูล
IIT	N = 484 คน
อายุงานมากกว่า 10 ปี	ร้อยละ 33.06
ข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัย	ร้อยละ 52.48
ความสุขในการทำงาน (มากและมากที่สุด)	ร้อยละ 95.66
EIT Public	N = 467 คน
อายุ 20–30 ปี	ร้อยละ 67.24
บุคคลทั่วไป	ร้อยละ 85.44
EIT Survey	N = 51 คน
งานสนับสนุน	ร้อยละ 49.02

จากตารางที่ ก.1.8 พบว่า ผู้ตอบแบบวัด IIT ของมหาวิทยาลัย A จำนวน 484 คน ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย และมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ขณะที่ผู้ตอบแบบวัด EIT Public ส่วนใหญ่เป็นบุคคลทั่วไปอายุ 20–30 ปี และผู้ตอบแบบวัด EIT Survey ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย

1.7 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตขององค์กร

เพื่อแสดงข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย A ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.1.9

ตารางที่ ก.1.9 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย A

ประเด็น	ร้อยละ
ไม่มีปัญหาเลย	77.27
ลดลงมาก	10.12
ลดลงเล็กน้อย	5.17
เพิ่มขึ้นเล็กน้อย	4.34
เพิ่มขึ้นมาก	3.10

Library and Learning University of Phayao

จากตารางที่ ก.1.9 พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตขององค์กรไม่มีปัญหาเลย คิดเป็นร้อยละ 77.27 รองลงมา คือ เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตลดลงมาก คิดเป็นร้อยละ 10.12 ขณะที่ผู้ตอบที่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตเพิ่มขึ้นมากมีร้อยละ 3.10

1.8 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย A

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของมหาวิทยาลัย A ในประเด็นแนวโน้มคะแนนการประเมิน ITA คะแนนรายแบบวัด คะแนนรายตัวชี้วัด คะแนนรายข้อคำถาม การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ โครงสร้างผู้ตอบแบบวัด และการรับรู้สถานการณ์การทุจริต ผู้วิเคราะห์ได้สรุปผลการวิเคราะห์โดยภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ ก.1.10

ตารางที่ ก.1.10 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย A

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์
คะแนนรวม ปี 2568	96.13 คะแนน
คะแนนสูงสุด	การเปิดเผยข้อมูล (OIT) 100.00 คะแนน
คะแนนต่ำสุด	การใช้ทรัพย์สินของราชการ 88.37 คะแนน
แนวโน้มคะแนน 5 ปี	คะแนนอยู่ในระดับสูงและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2566-2568
คะแนนรายแบบวัด	IIT, EIT และ OIT มีคะแนนอยู่ในช่วง 92.79-100.00 คะแนน
ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด	i10 การขอยืม/ขอใช้ทรัพย์สินราชการถูกต้องตามขั้นตอน (80.04 คะแนน)
ผลคะแนน OIT	ได้คะแนนเต็มทุกหมวดการประเมิน
ลักษณะผู้ตอบ IIT	ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย และมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมากและมากที่สุด
ลักษณะผู้ตอบ EIT	ส่วนใหญ่เป็นบุคคลทั่วไป อายุ 20-30 ปี
การรับรู้สถานการณ์ทุจริต	ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีปัญหาการทุจริตขององค์กร

จากตารางที่ ก.1.10 พบว่า มหาวิทยาลัย A มีผลคะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมเท่ากับ 96.13 คะแนน โดยคะแนนการเปิดเผยข้อมูล (OIT) อยู่ในระดับสูงสุดและได้รับคะแนนเต็มทุกหมวดการประเมิน ขณะที่ตัวชี้วัดการใช้ทรัพย์สินของราชการมีคะแนนต่ำที่สุดของมหาวิทยาลัย เมื่อพิจารณาคะแนนรายแบบวัด พบว่าคะแนน IIT EIT และ OIT มีค่าใกล้เคียงกัน โดยอยู่ในช่วง 92.79-100.00 คะแนน นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบวัด IIT ส่วนใหญ่เป็น

Library and Learning University of Phayao

บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ส่วนผู้ตอบแบบวัด EIT ส่วนใหญ่เป็นบุคคลทั่วไป และผู้ตอบส่วนใหญ่รับรู้ว่าสถานการณ์การทุจริตขององค์กรไม่มีปัญหา ทั้งนี้ ผลคะแนนการประเมินในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2568 อยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในช่วง 3 ปีล่าสุดของการวิเคราะห์

Library and Learning, University of Phayao

ก.2 มหาวิทยาลัย B

2.1 แนวโน้มคะแนนภาพรวม 5 ปีย้อนหลัง

เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย B ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2568 ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนภาพรวมรายปีมาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.2.1

ตารางที่ ก.2.1 ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย B ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2564-2568)

ปีงบประมาณ	2564	2565	2566	2567	2568
คะแนนภาพรวม	90.10	90.52	94.79	92.27	96.38

จากตารางที่ ก.2.1 พบว่า ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย B อยู่ในระดับสูงตลอดช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2568 โดยมีคะแนนอยู่ในช่วง 90.10-96.38 คะแนน เมื่อพิจารณาแนวโน้มรายปี พบว่า คะแนนเพิ่มขึ้นจาก 90.10 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เป็น 94.79 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ก่อนลดลงเล็กน้อยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และเพิ่มขึ้นเป็น 96.38 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ซึ่งเป็นคะแนนสูงสุดในช่วงเวลาที่ศึกษา ขณะที่คะแนนต่ำสุดอยู่ที่ 90.10 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

2.2 คะแนนรายแบบวัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA จำแนกตามแบบวัด IIT EIT และ OIT ของมหาวิทยาลัย B ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.2.2

ตารางที่ ก.2.2 ผลคะแนนรายแบบวัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย B ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

แบบวัด	คะแนน
IIT	98.27
EIT ส่วนที่ 1 (EIT Public)	92.96
EIT ส่วนที่ 2 (EIT Survey)	96.39
OIT	96.25

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.2.2 พบว่า มหาวิทยาลัย B มีคะแนน IIT สูงที่สุด เท่ากับ 98.27 คะแนน รองลงมา ได้แก่ EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 96.39 คะแนน OIT เท่ากับ 96.25 คะแนน และ EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 92.96 คะแนน ตามลำดับ โดยคะแนนของทั้ง 4 แบบวัดมีค่าอยู่ในช่วง 92.96-98.27 คะแนน และมีช่วงห่างระหว่างคะแนนสูงสุดกับคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 5.31 คะแนน

2.3 คะแนนรายตัวชี้วัด 10 ด้าน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA รายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย B ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาจำแนกตามตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ ก.2.3

ตารางที่ ก.2.3 ผลคะแนนรายตัวชี้วัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย B ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ตัวชี้วัด	คะแนน
1. การปฏิบัติหน้าที่	99.14
2. การใช้งบประมาณ	98.69
3. การใช้อำนาจ	99.44
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	95.96
5. การแก้ไขปัญหาการทุจริต	98.10
6. คุณภาพการดำเนินงาน	96.58
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	94.53
8. การปรับปรุงการทำงาน	92.91
9. การเปิดเผยข้อมูล	92.50
10. การป้องกันการทุจริต	100.00

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.2.3 พบว่า ตัวชี้วัดที่มีคะแนนสูงสุด ได้แก่ การป้องกันการทุจริต ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 100.00 คะแนน รองลงมา ได้แก่ การใช้อำนาจ เท่ากับ 99.44 คะแนน และการปฏิบัติหน้าที่ เท่ากับ 99.14 คะแนน ส่วนตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ การเปิดเผยข้อมูล เท่ากับ 92.50 คะแนน รองลงมา ได้แก่ การปรับปรุงการทำงาน เท่ากับ 92.91 คะแนน โดยคะแนนของตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้านอยู่ในช่วง 92.50-100.00 คะแนน

2.4 คะแนนรายข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด

ในการนำเสนอผลคะแนนรายข้อคำถาม ผู้วิเคราะห์คัดเลือกข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด 5 ลำดับแรกของแต่ละแบบวัด ได้แก่ IIT EIT ส่วนที่ 1 และ EIT ส่วนที่ 2 เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ผลคะแนนรายข้อคำถามทั้งหมดปรากฏอยู่ในรายงานผลการประเมิน ITA ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้

ตารางที่ ก.2.4 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด IIT

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
i10	การขอยืม/ขอใช้ทรัพย์สินราชการถูกต้องตามขั้นตอน	90.14
i15	ความเชื่อมั่นในกระบวนการร้องเรียนทุจริต	97.66
i13	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาทุจริต	97.99
i5	การเบิกจ่ายเงินเป็นเท็จ	98.61
i12	การกำกับดูแลทรัพย์สิน	98.66

จากตารางที่ ก.2.4 พบว่า ข้อ i10 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด IIT เท่ากับ 90.14 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ i15 เท่ากับ 97.66 คะแนน และข้อ i13 เท่ากับ 97.99 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 90.14-98.66 คะแนน

ตารางที่ ก.2.5 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 (Public)

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	89.13
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	91.61
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	91.61
e5	การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร	92.34
e9	การให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์	92.43

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.2.5 พบว่า ข้อ e7 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 89.13 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e4 และ e8 ซึ่งมีคะแนนเท่ากันที่ 91.61 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 89.13-92.43 คะแนน

ตารางที่ ก.2.6 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 (Survey)

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	93.21
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	95.36
e9	การให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์	95.71
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	96.07
e2	ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน	96.43

จากตารางที่ ก.2.6 พบว่า ข้อ e7 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 93.21 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e8 เท่ากับ 95.36 คะแนน และข้อ e9 เท่ากับ 95.71 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 93.21-96.43 คะแนน

2.5 คะแนน OIT รายหมวด

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ของมหาวิทยาลัย B ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนรายหมวดมาจำแนกตามองค์ประกอบการประเมิน ดังแสดงในตารางที่ ก.2.7

ตารางที่ ก.2.7 คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) รายหมวด ของมหาวิทยาลัย B ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หมวด OIT	คะแนน
ข้อมูลพื้นฐาน	100.00
การบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	93.75
การจัดซื้อจัดจ้าง	75.00
การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	100.00
การส่งเสริมความโปร่งใส	100.00
การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต	100.00
การส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส	100.00

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.2.7 พบว่า หมวดข้อมูลพื้นฐาน การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การส่งเสริมความโปร่งใส การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต และการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส ได้คะแนนเต็ม 100.00 คะแนน ขณะที่หมวดการจัดซื้อจัดจ้างมีคะแนนต่ำสุด เท่ากับ 75.00 คะแนน

2.6 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดโดยสรุป

เพื่อแสดงลักษณะของผู้ตอบแบบวัด IIT และ EIT ของมหาวิทยาลัย B ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.2.8

ตารางที่ ก.2.8 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดของมหาวิทยาลัย B ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ประเด็น	ข้อมูล
IIT	N = 484 คน
อายุงานมากกว่า 10 ปี	ร้อยละ 46.28
ข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัย	ร้อยละ 66.74
ความสุขในการทำงาน (มากและมากที่สุด)	ร้อยละ 94.83
EIT Public	N = 467 คน
อายุ 20–30 ปี	ร้อยละ 48.61
บุคคลทั่วไป	ร้อยละ 63.38
EIT Survey	N = 56 คน
บุคคลทั่วไป	ร้อยละ 67.86

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.2.8 พบว่า ผู้ตอบแบบวัด IIT ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย และมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ขณะที่ผู้ตอบแบบวัด EIT Public ส่วนใหญ่เป็นบุคคลทั่วไป และอยู่ในช่วงอายุ 20-30 ปี

2.7 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตขององค์กร

เพื่อแสดงข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย B ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.2.9

ตารางที่ ก.2.9 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย B

ประเด็น	ร้อยละ
ไม่มีปัญหาเลย	71.53
ลดลงมาก	13.16
ลดลงเล็กน้อย	1.91
เพิ่มขึ้นเล็กน้อย	4.31
เพิ่มขึ้นมาก	9.09

จากตารางที่ ก.2.9 พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตขององค์กรไม่มีปัญหาเลย คิดเป็นร้อยละ 71.53 รองลงมา คือ เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตลดลงมาก คิดเป็นร้อยละ 13.16 ขณะที่ผู้ตอบที่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตเพิ่มขึ้นมากคิดเป็นร้อยละ 9.09

2.8 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย B

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของมหาวิทยาลัย B ในประเด็นแนวโน้มคะแนนการประเมิน ITA คะแนนรายแบบวัด คะแนนรายตัวชี้วัด คะแนนรายข้อคำถาม การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ โครงสร้างผู้ตอบแบบวัด และการรับรู้สถานการณ์การทุจริต ผู้วิเคราะห์ได้สรุปผลการวิเคราะห์โดยภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ ก.2.10

ตารางที่ ก.2.10 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย B

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์
คะแนนรวม ปี 2568	96.38 คะแนน
คะแนนสูงสุด	การป้องกันการทุจริต 100.00 คะแนน
คะแนนต่ำสุด	การเปิดเผยข้อมูล 92.50 คะแนน
แนวโน้มคะแนน 5 ปี	เพิ่มขึ้นโดยรวม
คะแนนรายแบบวัด	คะแนนรายแบบวัดทั้ง 4 แบบวัดอยู่ในช่วง 92.96-98.27 คะแนน
ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด	i10 การขอยืม/ขอใช้ทรัพย์สินราชการถูกต้องตามขั้นตอน (90.14 คะแนน)
ผลคะแนน OIT	96.25 คะแนน
ลักษณะผู้ตอบ IIT	ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย
ลักษณะผู้ตอบ EIT	ส่วนใหญ่เป็นบุคคลทั่วไป
การรับรู้สถานการณ์ทุจริต	ส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีปัญหาการทุจริตขององค์กร

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.2.10 พบว่า มหาวิทยาลัย B มีผลคะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมเท่ากับ 96.38 คะแนน โดยคะแนนรายแบบวัดทั้ง 4 แบบวัดอยู่ในระดับสูง และมีค่าอยู่ในช่วง 92.96-98.27 คะแนน ขณะที่ผลคะแนน OIT อยู่ที่ 96.25 คะแนน ทั้งนี้ ผลคะแนนการประเมินในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2568 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นโดยรวม และผู้ตอบส่วนใหญ่รับรู้ว่าสถานการณ์การทุจริตขององค์กรไม่มีปัญหา

Library and Learning, University of Phayao

ก.3 มหาวิทยาลัย C

3.1 แนวโน้มคะแนนภาพรวม 5 ปีย้อนหลัง

เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย C ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนภาพรวมรายปีมาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.3.1

ตารางที่ ก.3.1 ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย C ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2564–2568)

ปีงบประมาณ	2564	2565	2566	2567	2568
คะแนนภาพรวม	94.96	95.70	92.88	95.31	97.37

จากตารางที่ ก.3.1 พบว่า ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย C อยู่ในระดับสูงตลอดช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 โดยมีคะแนนอยู่ในช่วง 92.88–97.37 คะแนน เมื่อพิจารณาแนวโน้มรายปี พบว่า คะแนนเพิ่มขึ้นจาก 94.96 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เป็น 95.70 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ก่อนลดลงเป็น 92.88 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และปรับเพิ่มขึ้นต่อเนื่องเป็น 95.31 คะแนน และ 97.37 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ 2568 ตามลำดับ โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เป็นปีที่มีคะแนนสูงสุด ขณะที่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เป็นปีที่มีคะแนนต่ำสุด

3.2 คะแนนรายแบบวัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA จำแนกตามแบบวัด IIT EIT และ OIT ของมหาวิทยาลัย C ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.3.2

ตารางที่ ก.3.2 ผลคะแนนรายแบบวัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย C ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

แบบวัด	คะแนน
IIT	97.72
EIT ส่วนที่ 1 (EIT Public)	90.44
EIT ส่วนที่ 2 (EIT Survey)	98.89
OIT	99.13

Library and Learning University of Phayao

จากตารางที่ ก.3.2 พบว่า มหาวิทยาลัย C มีคะแนน OIT สูงที่สุด เท่ากับ 99.13 คะแนน รองลงมา ได้แก่ EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 98.89 คะแนน IIT เท่ากับ 97.72 คะแนน และ EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 90.44 คะแนน ตามลำดับ โดยคะแนนของทั้ง 4 แบบวัดมีค่าอยู่ในช่วง 90.44–99.13 คะแนน และมีช่วงห่างระหว่างคะแนนสูงสุดกับคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 8.69 คะแนน

3.3 คะแนนรายตัวชี้วัด 10 ด้าน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA รายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย C ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาจำแนกตามตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ ก.3.3

ตารางที่ ก.3.3 ผลคะแนนรายตัวชี้วัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย C ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ตัวชี้วัด	คะแนน
1. การปฏิบัติหน้าที่	96.76
2. การใช้งบประมาณ	98.44
3. การใช้อำนาจ	99.25
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	96.40
5. การแก้ไขปัญหาการทุจริต	97.77
6. คุณภาพการดำเนินงาน	96.30
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	94.33
8. การปรับปรุงการทำงาน	93.36
9. การเปิดเผยข้อมูล	98.25
10. การป้องกันการทุจริต	100.00

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.3.3 พบว่า ตัวชี้วัดที่มีคะแนนสูงสุด ได้แก่ การป้องกันการทุจริต ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 100.00 คะแนน รองลงมา ได้แก่ การใช้อำนาจ เท่ากับ 99.25 คะแนน และการใช้งบประมาณ เท่ากับ 98.44 คะแนน ส่วนตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ การปรับปรุงการทำงาน เท่ากับ 93.36 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ประสิทธิภาพการสื่อสาร เท่ากับ 94.33 คะแนน โดยคะแนนของตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้านอยู่ในช่วง 93.36–100.00 คะแนน

3.4 คะแนนรายข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด

ในการนำเสนอผลคะแนนรายข้อคำถาม ผู้วิเคราะห์คัดเลือกข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด 5 ลำดับแรกของแต่ละแบบวัด ได้แก่ IIT EIT ส่วนที่ 1 และ EIT ส่วนที่ 2 เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่าง

มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ผลคะแนนรายข้อคำถามทั้งหมดปรากฏอยู่ในรายงานผลการประเมิน ITA ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้

ตารางที่ ก.3.4 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด IIT ของมหาวิทยาลัย C ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
i10	การขอยืม/ขอใช้ทรัพย์สินราชการถูกต้องตามขั้นตอน	92.67
i2	การเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม	95.44
i1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	95.70
i15	ความเชื่อมั่นในกระบวนการร้องเรียนทุจริต	97.18
i14	การดำเนินการป้องกันทุจริตสามารถป้องกันได้	97.53

จากตารางที่ ก.3.4 พบว่า ข้อคำถาม i10 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด IIT เท่ากับ 92.67 คะแนน รองลงมาได้แก่ ข้อ i2 เท่ากับ 95.44 คะแนน และข้อ i1 เท่ากับ 95.70 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 92.67–97.53 คะแนน

ตารางที่ ก.3.5 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 (Public) ของมหาวิทยาลัย C ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	87.20
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	87.99
e5	ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร	88.97
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	89.07
e6	การสื่อสาร ตอบข้อซักถาม หรือให้คำอธิบาย	89.67

จากตารางที่ ก.3.5 พบว่า ข้อ e7 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 87.20 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e8 เท่ากับ 87.99 คะแนน และข้อ e5 เท่ากับ 88.97 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 87.20–89.67 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ ก.3.6 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 (Survey) ของมหาวิทยาลัย C ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e2	ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน	97.83
e9	พัฒนาการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์	97.83
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	98.26
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	98.70
e1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	99.13

จากตารางที่ ก.3.6 พบว่า ข้อ e2 และ e9 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 เท่ากันที่ 97.83 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e7 เท่ากับ 98.26 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 97.83–99.13 คะแนน

3.5 คะแนน OIT รายหมวด

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ของมหาวิทยาลัย C ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนรายหมวดมาจำแนกตามองค์ประกอบการประเมิน ดังแสดงในตารางที่ ก.3.7

ตารางที่ ก.3.7 คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) รายหมวดของมหาวิทยาลัย C ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หมวด OIT	คะแนน
ข้อมูลพื้นฐาน	100.00
การบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	100.00
การจัดซื้อจัดจ้าง	100.00
การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	82.50
การส่งเสริมความโปร่งใส	100.00
การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต	100.00
การส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส	100.00

จากตารางที่ ก.3.7 พบว่า หมวดข้อมูลพื้นฐาน การบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การส่งเสริมความโปร่งใส การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต และการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส ได้

Library and Learning, University of Phayao

คะแนนเต็ม 100.00 คะแนน ขณะที่หมวดการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีคะแนน 82.50 คะแนน และเป็นหมวดที่มีคะแนนต่ำที่สุดของการประเมิน OIT

3.6 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดโดยสรุป

เพื่อแสดงลักษณะของผู้ตอบแบบวัด IIT และ EIT ของมหาวิทยาลัย C ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.3.8

ตารางที่ ก.3.8 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดของมหาวิทยาลัย C ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ประเด็น	ข้อมูล
IIT	N = 455 คน
อายุงานมากกว่า 10 ปี	ร้อยละ 59.34
ข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัย	ร้อยละ 79.56
ความสุขในการทำงาน (มากและมากที่สุด)	ร้อยละ 94.51
EIT Public	N = 467 คน
อายุ 20–30 ปี	ร้อยละ 79.66
บุคคลทั่วไป	ร้อยละ 74.52
EIT Survey	N = 46 คน
บุคคลทั่วไป	ร้อยละ 67.39

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.3.8 พบว่า ผู้ตอบแบบวัด IIT ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย และมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ขณะที่ผู้ตอบแบบวัด EIT Public ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 20–30 ปี และเป็นบุคคลทั่วไป ส่วนผู้ตอบแบบวัด EIT Survey ส่วนใหญ่เป็นบุคคลทั่วไปเช่นเดียวกัน

3.7 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตขององค์กร

เพื่อแสดงข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย C ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.3.9

ตารางที่ ก.3.9 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย C

ประเด็น	ร้อยละ
ไม่มีปัญหาเลย	75.27
ลดลงมาก	15.40
ลดลงเล็กน้อย	3.25
เพิ่มขึ้นเล็กน้อย	1.95
เพิ่มขึ้นมาก	4.12

จากตารางที่ ก.3.9 พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตขององค์กรไม่มีปัญหาเลย คิดเป็นร้อยละ 75.27 รองลงมา คือ เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตลดลงมาก คิดเป็นร้อยละ 15.40 ขณะที่ผู้ตอบที่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตเพิ่มขึ้นมากคิดเป็นร้อยละ 4.12

3.8 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย C

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของมหาวิทยาลัย C ในประเด็นแนวโน้มคะแนนการประเมิน ITA คะแนนรายแบบวัด คะแนนรายตัวชี้วัด คะแนนรายข้อคำถาม การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ โครงสร้างผู้ตอบแบบวัด และการรับรู้สถานการณ์การทุจริต ผู้วิเคราะห์ได้สรุปผลการวิเคราะห์โดยภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ ก.3.10

ตารางที่ ก.3.10 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย C

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์
คะแนนรวม ปี 2568	97.37 คะแนน
คะแนนสูงสุด	การป้องกันการทุจริต 100.00 คะแนน
คะแนนต่ำสุด	การปรับปรุงการทำงาน 93.36 คะแนน
แนวโน้มคะแนน 5 ปี	เพิ่มขึ้นโดยรวม
คะแนนรายแบบวัด	อยู่ในช่วง 90.44–99.13 คะแนน
ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด	i10 การขอยืม/ขอใช้ทรัพย์สินราชการถูกต้องตามขั้นตอน (92.67 คะแนน)
ผลคะแนน OIT	99.13 คะแนน
ลักษณะผู้ตอบ IIT	ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย
ลักษณะผู้ตอบ EIT	ส่วนใหญ่เป็นบุคคลทั่วไป
การรับรู้สถานการณ์ทุจริต	ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีปัญหาการทุจริตขององค์กร

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.3.10 พบว่า มหาวิทยาลัย C มีผลคะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมเท่ากับ 97.37 คะแนน โดยคะแนนรายแบบวัดทุกด้านอยู่ในระดับสูง และมีค่าอยู่ในช่วง 90.44–99.13 คะแนน ขณะที่ผลคะแนน OIT อยู่ที่ 99.13 คะแนน ทั้งนี้ ผลคะแนนการประเมินในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 อยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2567–2568

Library and Learning, University of Phayao

ก.4 มหาวิทยาลัย D

4.1 แนวโน้มคะแนนภาพรวม 5 ปีย้อนหลัง

เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย D ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนภาพรวมรายปีมาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.4.1

ตารางที่ ก.4.1 ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย D ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2564-2568)

ปีงบประมาณ	2564	2565	2566	2567	2568
คะแนนภาพรวม	92.29	83.39	92.29	91.66	94.41

จากตารางที่ ก.4.1 พบว่า ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย D อยู่ในช่วง 83.39–94.41 คะแนน โดยคะแนนต่ำสุดอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เท่ากับ 83.39 คะแนน และคะแนนสูงสุดอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เท่ากับ 94.41 คะแนน เมื่อพิจารณาแนวโน้มรายปี พบว่าคะแนนลดลงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ก่อนปรับเพิ่มขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และมีคะแนนใกล้เคียงกันในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2567 ก่อนเพิ่มขึ้นเป็น 94.41 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

4.2 คะแนนรายแบบวัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA จำแนกตามแบบวัด IIT EIT และ OIT ของมหาวิทยาลัย D ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.4.2

ตารางที่ ก.4.2 ผลคะแนนรายแบบวัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย D ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

แบบวัด	คะแนน
IIT	95.85
EIT ส่วนที่ 1 (EIT Public)	87.94
EIT ส่วนที่ 2 (EIT Survey)	83.08
OIT	100.00

จากตารางที่ ก.4.2 พบว่า มหาวิทยาลัย D มีคะแนน OIT สูงที่สุด เท่ากับ 100.00 คะแนน รองลงมา ได้แก่ IIT เท่ากับ 95.85 คะแนน EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 87.94 คะแนน และ EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 83.08 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

ตามลำดับ โดยคะแนนของทั้ง 4 แบบวัดอยู่ในช่วง 83.08-100.00 คะแนน และมีช่วงห่างระหว่างคะแนนสูงสุดกับคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 16.92 คะแนน

4.3 คะแนนรายตัวชี้วัด 10 ด้าน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA รายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย D ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาจำแนกตามตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ ก.4.3

ตารางที่ ก.4.3 ผลคะแนนรายตัวชี้วัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย D ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ตัวชี้วัด	คะแนน
1. การปฏิบัติหน้าที่	95.32
2. การใช้งบประมาณ	96.20
3. การใช้อำนาจ	98.95
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	93.15
5. การแก้ไขปัญหาการทุจริต	95.61
6. คุณภาพการดำเนินงาน	90.42
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	83.78
8. การปรับปรุงการทำงาน	82.35
9. การเปิดเผยข้อมูล	100.00
10. การป้องกันการทุจริต	100.00

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.4.3 พบว่า ตัวชี้วัดที่มีคะแนนสูงสุด ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูล และการป้องกันการทุจริต ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 100.00 คะแนน รองลงมา ได้แก่ การใช้อำนาจ เท่ากับ 98.95 คะแนน ส่วนตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ การปรับปรุงการทำงาน เท่ากับ 82.35 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ประสิทธิภาพการสื่อสาร เท่ากับ 83.78 คะแนน โดยคะแนนของตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้านอยู่ในช่วง 82.35-100.00 คะแนน

4.4 คะแนนรายข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด

ในการนำเสนอผลคะแนนรายข้อคำถาม ผู้วิเคราะห์คัดเลือกข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด 5 ลำดับแรกของแต่ละแบบวัด ได้แก่ IIT EIT ส่วนที่ 1 และ EIT ส่วนที่ 2 เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่าง

มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ผลคะแนนรายข้อคำถามทั้งหมดปรากฏอยู่ในรายงานผลการประเมิน ITA ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้

ตารางที่ ก.4.4 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด IIT ของมหาวิทยาลัย D ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
i10	การขอยืม/ขอใช้ทรัพย์สินราชการถูกต้องตามขั้นตอน	87.23
i2	การเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมต่อผู้มาติดต่อ	93.20
i1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	93.75
i15	ความเชื่อมั่นในกระบวนการร้องเรียนทุจริต	94.07
i12	การกำกับดูแลทรัพย์สินป้องกันการใช้ส่วนตัว	95.01

จากตารางที่ ก.4.4 พบว่า ข้อคำถาม i10 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด IIT เท่ากับ 87.23 คะแนน รองลงมาได้แก่ ข้อ i2 เท่ากับ 93.20 คะแนน และข้อ i1 เท่ากับ 93.75 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 87.23-95.01 คะแนน

ตารางที่ ก.4.5 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 (Public) ของมหาวิทยาลัย D ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	83.15
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	85.27
e5	การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารชัดเจน	85.74
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	85.93
e9	พัฒนาการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์	86.78

จากตารางที่ ก.4.5 พบว่า ข้อ e7 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 83.15 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e4 เท่ากับ 85.27 คะแนน และข้อ e5 เท่ากับ 85.74 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 83.15-86.78 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ ก.4.6 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 (Survey) ของมหาวิทยาลัย D ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	77.61
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	78.21
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	79.10
e5	การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารชัดเจน	80.30
e9	พัฒนาการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์	82.39

จากตารางที่ ก.4.6 พบว่า ข้อ e8 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 77.61 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e7 เท่ากับ 78.21 คะแนน และข้อ e4 เท่ากับ 79.10 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 77.61-82.39 คะแนน

4.5 คะแนน OIT รายหมวด

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ของมหาวิทยาลัย D ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนรายหมวดมาจำแนกตามองค์ประกอบการประเมิน ดังแสดงในตารางที่ ก.4.7

ตารางที่ ก.4.7 คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) รายหมวดของมหาวิทยาลัย D ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หมวด OIT	คะแนน
ข้อมูลพื้นฐาน	100.00
การบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	100.00
การจัดซื้อจัดจ้าง	100.00
การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	100.00
การส่งเสริมความโปร่งใส	100.00
การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต	100.00
การส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส	100.00

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.4.7 พบว่า มหาวิทยาลัย D ได้คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) เท่ากับ 100.00 คะแนน ในทุกหมวดการประเมิน โดยไม่ปรากฏหมวดที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเต็ม และมีคะแนนเท่ากันทุกหมวดการประเมิน

4.6 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดโดยสรุป

เพื่อแสดงลักษณะของผู้ตอบแบบวัด IIT และ EIT ของมหาวิทยาลัย D ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.4.8

ตารางที่ ก.4.8 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดของมหาวิทยาลัย D ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ประเด็น	ข้อมูล
IIT	N = 509 คน
อายุงานมากกว่า 10 ปี	ร้อยละ 60.71
ข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัย	ร้อยละ 61.30
ความสุขในการทำงาน (มากและมากที่สุด)	ร้อยละ 94.50
EIT Public	N = 425 คน
อายุ 20–30 ปี	ร้อยละ 83.76
บุคคลทั่วไป	ร้อยละ 84.00
EIT Survey	N = 67 คน
องค์กรธุรกิจ	ร้อยละ 35.82

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบวัด IIT ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย และมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ขณะที่ผู้ตอบแบบวัด EIT Public ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 20–30 ปี และเป็นบุคคลทั่วไป ส่วนผู้ตอบแบบวัด EIT Survey ส่วนใหญ่เป็นผู้ติดต่อจากภาคธุรกิจ

4.7 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตขององค์กร

เพื่อแสดงข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย D ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.4.9

ตารางที่ ก.4.9 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย D

ประเด็น	ข้อมูล
ไม่มีปัญหาเลย	67.39
ลดลงมาก	22.00
ลดลงเล็กน้อย	2.95
เพิ่มขึ้นเล็กน้อย	2.16
เพิ่มขึ้นมาก	5.50

จากตารางที่ ก.4.9 พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตขององค์การไม่มีปัญหาเลย คิดเป็นร้อยละ 67.39 รองลงมา คือ เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตลดลงมาก คิดเป็นร้อยละ 22.00 ขณะที่ผู้ตอบที่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตเพิ่มขึ้นมาก คิดเป็นร้อยละ 5.50

Library and Learning University of Phayao

4.8 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย D

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของมหาวิทยาลัย D ในประเด็นแนวโน้มคะแนนการประเมิน ITA คะแนนรายแบบวัด คะแนนรายตัวชี้วัด คะแนนรายข้อคำถาม การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ โครงสร้างผู้ตอบแบบวัด และการรับรู้สถานการณ์การทุจริต ผู้วิเคราะห์ได้สรุปผลการวิเคราะห์โดยภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ ก.4.10

ตารางที่ ก.4.10 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย D

ประเด็น	ข้อมูล
คะแนนรวม ปี 2568	94.41 คะแนน
คะแนนสูงสุด	การเปิดเผยข้อมูล และการป้องกันการทุจริต 100.00 คะแนน
คะแนนต่ำสุด	การปรับปรุงการทำงาน 82.35 คะแนน
แนวโน้มคะแนน 5 ปี	เพิ่มขึ้นโดยรวม
คะแนนรายแบบวัด	อยู่ในช่วง 83.08-100.00 คะแนน
ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด	e8 ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน (77.61 คะแนน)
ผลคะแนน OIT	100.00 คะแนน

ประเด็น	ข้อมูล
ลักษณะผู้ตอบ IIT	ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย
ลักษณะผู้ตอบ EIT	ส่วนใหญ่เป็นบุคคลทั่วไป
การรับรู้สถานการณ์ทุจริต	ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีปัญหาการทุจริตขององค์กร

จากตารางที่ ก.4.10 พบว่า มหาวิทยาลัย D มีผลคะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมเท่ากับ 94.41 คะแนน โดยคะแนน OIT ได้คะแนนเต็มทุกหมวดการประเมิน ขณะที่คะแนน EIT ส่วนที่ 2 มีค่าน้อยกว่าแบบวัดอื่นของมหาวิทยาลัย และเป็นแบบวัดเดียวที่มีคะแนนต่ำกว่า 85 คะแนน ทั้งนี้ ผลคะแนนการประเมินในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 อยู่ในระดับสูง และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในช่วง 2 ปีล่าสุดของการวิเคราะห์

Library and Learning, University of Phayao

ก.5 มหาวิทยาลัย E

5.1 แนวโน้มคะแนนภาพรวม 5 ปีย้อนหลัง

เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย E ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนภาพรวมรายปีมาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.5.1

ตารางที่ ก.5.1 ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย E ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2564–2568)

ปีงบประมาณ	2564	2565	2566	2567	2568
คะแนนภาพรวม	91.44	90.90	95.78	96.14	97.05

จากตารางที่ ก.5.1 พบว่า ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย E อยู่ในช่วง 90.90–97.05 คะแนน โดยคะแนนต่ำสุดอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เท่ากับ 90.90 คะแนน และคะแนนสูงสุดอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เท่ากับ 97.05 คะแนน เมื่อพิจารณาแนวโน้มรายปี พบว่า คะแนนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 โดยเพิ่มจาก 95.78 คะแนน เป็น 96.14 คะแนน และ 97.05 คะแนน ตามลำดับ

5.2 คะแนนรายแบบวัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA จำแนกตามแบบวัด IIT EIT และ OIT ของมหาวิทยาลัย E ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.5.2

ตารางที่ ก.5.2 ผลคะแนนรายแบบวัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย E ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

แบบวัด	คะแนน
IIT	98.88
EIT ส่วนที่ 1 (EIT Public)	88.48
EIT ส่วนที่ 2 (EIT Survey)	94.07
OIT	100.00

จากตารางที่ ก.5.2 พบว่า มหาวิทยาลัย E มีคะแนน OIT สูงที่สุด เท่ากับ 100.00 คะแนน รองลงมา ได้แก่ IIT เท่ากับ 98.88 คะแนน EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 94.07 คะแนน และ EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 88.48 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

ตามลำดับ โดยคะแนนของทั้ง 4 แบบวัดอยู่ในช่วง 88.48–100.00 คะแนน และมีช่วงห่างระหว่างคะแนนสูงสุดกับคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 11.52 คะแนน

5.3 คะแนนรายตัวชี้วัด 10 ด้าน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA รายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย E ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาจำแนกตามตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ ก.5.3

ตารางที่ ก.5.3 ผลคะแนนรายตัวชี้วัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย E ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ตัวชี้วัด	คะแนน
1. การปฏิบัติหน้าที่	98.72
2. การใช้งบประมาณ	98.91
3. การใช้อำนาจ	99.70
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	97.99
5. การแก้ไขปัญหาการทุจริต	99.10
6. คุณภาพการดำเนินงาน	94.48
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	90.29
8. การปรับปรุงการทำงาน	89.07
9. การเปิดเผยข้อมูล	100.00
10. การป้องกันการทุจริต	100.00

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.5.3 พบว่า ตัวชี้วัดที่มีคะแนนสูงสุด ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูล และการป้องกันการทุจริต ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 100.00 คะแนน รองลงมา ได้แก่ การใช้อำนาจ เท่ากับ 99.70 คะแนน ส่วนตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ การปรับปรุงการทำงาน เท่ากับ 89.07 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ประสิทธิภาพการสื่อสาร เท่ากับ 90.29 คะแนน โดยคะแนนของตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้านอยู่ในช่วง 89.07–100.00 คะแนน

5.4 คะแนนรายข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด

ในการนำเสนอผลคะแนนรายข้อคำถาม ผู้วิเคราะห์คัดเลือกข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด 5 ลำดับแรกของแต่ละแบบวัด ได้แก่ IIT EIT ส่วนที่ 1 และ EIT ส่วนที่ 2 เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัย

ตารางที่ ก.5.4 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด IIT ของมหาวิทยาลัย E ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
i10	การขอยืม/ขอใช้ทรัพย์สินราชการถูกต้องตามขั้นตอน	95.96
i2	เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมต่อผู้มาติดต่อ	97.53
i1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	98.62
i6	การใช้งบประมาณ/จัดซื้อจัดจ้างเอื้อประโยชน์	98.62
i14	การดำเนินการป้องกันทุจริตสามารถป้องกันได้	98.68

จากตารางที่ ก.5.4 พบว่า ข้อ i10 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด IIT เท่ากับ 95.96 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ i2 เท่ากับ 97.53 คะแนน และข้อ i1 กับข้อ i6 ซึ่งมีคะแนนเท่ากันที่ 98.62 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้อ อยู่ในช่วง 95.96–98.68 คะแนน

ตารางที่ ก.5.5 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 (Public) ของมหาวิทยาลัย E ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	85.06
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	86.77
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	87.02
e5	การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารชัดเจน	87.15
e6	สื่อสาร/ตอบข้อซักถามชัดเจน	87.49

จากตารางที่ ก.5.5 พบว่า ข้อ e7 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 85.06 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e4 เท่ากับ 86.77 คะแนน และข้อ e8 เท่ากับ 87.02 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ ก.5.6 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 (Survey) ของมหาวิทยาลัย E ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	92.12
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	92.42
e5	การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารชัดเจน	92.42
e1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	95.76

จากตารางที่ ก.5.6 พบว่า ข้อ e4 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 92.12 คะแนน โดยคะแนนของข้อคำถามที่นำเสนออยู่ในช่วง 92.12–95.76 คะแนน

5.5 คะแนน OIT รายหมวด

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ของมหาวิทยาลัย E ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนรายหมวดมาจำแนกตามองค์ประกอบการประเมิน ดังแสดงในตารางที่ ก.5.7

ตารางที่ ก.5.7 คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) รายหมวดของมหาวิทยาลัย E ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หมวด OIT	คะแนน
ทุกหมวดการประเมิน	100.00

จากตารางที่ ก.5.7 พบว่า มหาวิทยาลัย E ได้คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) เท่ากับ 100.00 คะแนน ในทุกหมวดการประเมิน โดยไม่ปรากฏหมวดที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเต็ม และมีคะแนนเท่ากันทุกองค์ประกอบของการประเมิน OIT

Library and Learning, University of Phayao

5.6 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดโดยสรุป

เพื่อแสดงลักษณะของผู้ตอบแบบวัด IIT และ EIT ของมหาวิทยาลัย E ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.5.8

ตารางที่ ก.5.8 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดของมหาวิทยาลัย E ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ประเด็น	ข้อมูล
IIT	N ≈ 421 คน
อายุงานมากกว่า 10 ปี	ประมาณร้อยละ 75.8
ความสุขในการทำงาน (มากและมากที่สุด)	ประมาณร้อยละ 96.9
EIT Public	N ≈ 470 คน
อายุ 20–30 ปี	ประมาณร้อยละ 99.1
บุคคลทั่วไป	ประมาณร้อยละ 81.7

จากตารางที่ ก.5.8 พบว่า ผู้ตอบแบบวัด IIT ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี และมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ขณะที่ผู้ตอบแบบวัด EIT Public ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 20–30 ปี และเป็นบุคคลทั่วไป

5.7 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตขององค์กร

เพื่อแสดงข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย E ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.5.9

ตารางที่ ก.5.9 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย E

ประเด็น	ร้อยละ
ไม่มีปัญหาเลย	90.50
ลดลงมาก	5.94
ลดลงเล็กน้อย	0.71
เพิ่มขึ้นเล็กน้อย	1.43
เพิ่มขึ้นมาก	1.43

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.5.9 พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตขององค์กรไม่มีปัญหาเลย คิดเป็นร้อยละ 90.50 รองลงมา คือ เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตลดลงมาก คิดเป็นร้อยละ 5.94 ขณะที่ผู้ตอบที่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตเพิ่มขึ้นเล็กน้อยและเพิ่มขึ้นมากมีสัดส่วนเท่ากัน คือร้อยละ 1.43

5.8 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย E

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของมหาวิทยาลัย E ในประเด็นแนวโน้มคะแนนการประเมิน ITA คะแนนรายแบบวัด คะแนนรายตัวชี้วัด คะแนนรายข้อคำถาม การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ โครงสร้างผู้ตอบแบบวัด และการรับรู้สถานการณ์การทุจริต ผู้วิเคราะห์ได้สรุปผลการวิเคราะห์โดยภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ ก.5.10

ตารางที่ ก.5.10 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย E

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์
คะแนนรวม ปี 2568	97.05 คะแนน
คะแนนสูงสุด	การเปิดเผยข้อมูล (OIT) 100.00 คะแนน
คะแนนต่ำสุด	การปรับปรุงการทำงาน 89.07 คะแนน
แนวโน้มคะแนน 5 ปี	เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง
คะแนนรายแบบวัด	อยู่ในช่วง 88.48–100.00 คะแนน
ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด	E7 การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม (85.06 คะแนน)
ผลคะแนน OIT	100.00 คะแนน
ลักษณะผู้ตอบ IIT	ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี
ลักษณะผู้ตอบ EIT	ส่วนใหญ่อายุ 20–30 ปี และเป็นบุคคลทั่วไป
การรับรู้สถานการณ์ทุจริต	ส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีปัญหาการทุจริตขององค์กร

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.5.10 พบว่า มหาวิทยาลัย E มีผลคะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมเท่ากับ 97.05 คะแนน โดยคะแนน OIT ได้คะแนนเต็มทุกหมวดการประเมิน ขณะที่คะแนนรายแบบวัดทั้ง 4 ส่วนอยู่ในระดับสูง และมีค่าอยู่ในช่วง 88.48–100.00 คะแนน ทั้งนี้ ผลคะแนนการประเมินในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 ซึ่งมีคะแนนเพิ่มขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่อง

ก.6 มหาวิทยาลัย F

6.1 แนวโน้มคะแนนภาพรวม 5 ปีย้อนหลัง

เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย F ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2568 ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนภาพรวมรายปีมาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.6.1

ตารางที่ ก.6.1 ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย F ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2564-2568)

ปีงบประมาณ	2564	2565	2566	2567	2568
คะแนนภาพรวม	94.96	95.80	90.00	95.04	95.40

จากตารางที่ ก.6.1 พบว่า ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย F อยู่ในช่วง 90.00-95.80 คะแนน โดยคะแนนสูงสุดอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เท่ากับ 95.80 คะแนน และคะแนนต่ำสุดอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เท่ากับ 90.00 คะแนน เมื่อพิจารณาแนวโน้มรายปี พบว่า คะแนนลดลงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ก่อนปรับเพิ่มขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ พ.ศ. 2568 ตามลำดับ โดยช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2568 มีระดับคะแนนใกล้เคียงกันที่ 95.04 และ 95.40 คะแนน

6.2 คะแนนรายแบบวัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA จำแนกตามแบบวัด IIT EIT และ OIT ของมหาวิทยาลัย F ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.6.2

ตารางที่ ก.6.2 ผลคะแนนรายแบบวัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย F ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

แบบวัด	คะแนน
IIT	98.31
EIT ส่วนที่ 1 (EIT Public)	88.06
EIT ส่วนที่ 2 (EIT Survey)	84.63
OIT	100.00

จากตารางที่ ก.6.2 พบว่า มหาวิทยาลัย F มีคะแนน OIT สูงที่สุด เท่ากับ 100.00 คะแนน รองลงมา ได้แก่ IIT เท่ากับ 98.31 คะแนน EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 88.06 คะแนน และ EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 84.63 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

ตามลำดับ โดยคะแนนของทั้ง 4 แบบวัดอยู่ในช่วง 84.63-100.00 คะแนน และมีช่วงห่างระหว่างคะแนนสูงสุดกับคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 15.37 คะแนน

6.3 คะแนนรายตัวชี้วัด 10 ด้าน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA รายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย F ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาจำแนกตามตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ ก.6.3

ตารางที่ ก.6.3 ผลคะแนนรายตัวชี้วัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย F ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ตัวชี้วัด	คะแนน
1. การปฏิบัติหน้าที่	98.29
2. การใช้งบประมาณ	98.83
3. การใช้อำนาจ	99.58
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	97.05
5. การแก้ไขปัญหาการทุจริต	97.82
6. คุณภาพการดำเนินงาน	90.88
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	86.59
8. การปรับปรุงการทำงาน	81.58
9. การเปิดเผยข้อมูล	100.00
10. การป้องกันการทุจริต	100.00

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.6.3 พบว่า ตัวชี้วัดที่มีคะแนนสูงสุด ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูล และการป้องกันการทุจริต ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 100.00 คะแนน รองลงมา ได้แก่ การใช้อำนาจ เท่ากับ 99.58 คะแนน ส่วนตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ การปรับปรุงการทำงาน เท่ากับ 81.58 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ประสิทธิภาพการสื่อสาร เท่ากับ 86.59 คะแนน โดยคะแนนของตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้านอยู่ในช่วง 81.58-100.00 คะแนน

6.4 คะแนนรายข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด

ในการนำเสนอผลคะแนนรายข้อคำถาม ผู้วิเคราะห์คัดเลือกข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด 5 ลำดับแรกของแต่ละแบบวัด ได้แก่ IIT EIT ส่วนที่ 1 และ EIT ส่วนที่ 2 เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัย

ตารางที่ ก.6.4 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด IIT ของมหาวิทยาลัย F ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
i10	การขอยืม/ขอใช้ทรัพย์สินราชการถูกต้องตามขั้นตอน	94.21
i1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	97.32
i15	ความเชื่อมั่นในกระบวนการร้องเรียนทุจริต	97.38
i12	การกำกับดูแลทรัพย์สินป้องกันการใช้ส่วนตัว	97.65
i14	การดำเนินการป้องกันทุจริตสามารถป้องกันได้	97.98

จากตารางที่ ก.6.4 พบว่า ข้อ i10 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด IIT เท่ากับ 94.21 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ i1 เท่ากับ 97.32 คะแนน และข้อ i15 เท่ากับ 97.38 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 94.21-97.98 คะแนน

ตารางที่ ก.6.5 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 (Public) ของมหาวิทยาลัย F ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	82.83
e6	สื่อสาร/ตอบข้อซักถามชัดเจน	84.64
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	84.72
e9	พัฒนาการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์	86.16
e5	การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารชัดเจน	87.15

จากตารางที่ ก.6.5 พบว่า ข้อ e7 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 82.83 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e6 เท่ากับ 84.64 คะแนน และข้อ e8 เท่ากับ 84.72 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 82.83-87.15 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ ก.6.6 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 (Survey) ของมหาวิทยาลัย F ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	73.62
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	77.45
e1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	82.13
e2	ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน	83.83
e6	สื่อสาร/ตอบข้อซักถามชัดเจน	84.26

จากตารางที่ ก.6.6 พบว่า ข้อ e8 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 73.62 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e7 เท่ากับ 77.45 คะแนน และข้อ e1 เท่ากับ 82.13 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 73.62-84.26 คะแนน

6.5 คะแนน OIT รายหมวด

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ของมหาวิทยาลัย F ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนรายหมวดมาจำแนกตามองค์ประกอบการประเมิน ดังแสดงในตารางที่ ก.6.7

ตารางที่ ก.6.7 คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) รายหมวดของมหาวิทยาลัย F ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หมวด OIT	คะแนน
ข้อมูลพื้นฐาน	100.00
การบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	100.00
การจัดซื้อจัดจ้าง	100.00
การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	100.00
การส่งเสริมความโปร่งใส	100.00
การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต	100.00
การส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส	100.00

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.6.7 พบว่า มหาวิทยาลัย F ได้คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) เท่ากับ 100.00 คะแนน ในทุกหมวดการประเมิน โดยไม่ปรากฏหมวดที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเต็ม และมีคะแนนเท่ากันทุกหมวดการประเมิน

6.6 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดโดยสรุป

เพื่อแสดงลักษณะของผู้ตอบแบบวัด IIT และ EIT ของมหาวิทยาลัย F ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.6.8

ตารางที่ ก.6.8 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดของมหาวิทยาลัย F ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ประเด็น	ข้อมูล
IIT	N ≈ 354 คน
อายุงานมากกว่า 10 ปี	ประมาณร้อยละ 61.70
ความสุขในการทำงาน (มากและมากที่สุด)	ประมาณร้อยละ 95.60
EIT Public	N ≈ 487 คน
อายุ 20–30 ปี	ประมาณร้อยละ 95.90
บุคคลทั่วไป	ประมาณร้อยละ 77.40

จากตารางที่ ก.6.8 พบว่า ผู้ตอบแบบวัด IIT ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี และมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ขณะที่ผู้ตอบแบบวัด EIT Public ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 20–30 ปี และเป็นบุคคลทั่วไป

6.7 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตขององค์กร

เพื่อแสดงข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย F ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.6.9

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ ก.6.9 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย F

ประเด็น	ร้อยละ
ไม่มีปัญหาเลย	92.08
ลดลงมาก	4.64
ลดลงเล็กน้อย	1.64
เพิ่มขึ้นเล็กน้อย	0.55
เพิ่มขึ้นมาก	1.09

จากตารางที่ ก.6.9 พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตขององค์กรไม่มีปัญหาเลย คิดเป็นร้อยละ 92.08 รองลงมา คือ เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตลดลงมาก คิดเป็นร้อยละ 4.64 ขณะที่ผู้ตอบที่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตเพิ่มขึ้นมากคิดเป็นร้อยละ 1.09

6.8 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย F

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของมหาวิทยาลัย F ในประเด็นแนวโน้มคะแนนการประเมิน ITA คะแนนรายแบบวัด คะแนนรายตัวชี้วัด คะแนนรายข้อคำถาม การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ โครงสร้างผู้ตอบแบบวัด และการรับรู้สถานการณ์การทุจริต ผู้วิเคราะห์ได้สรุปผลการวิเคราะห์โดยภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ ก.6.10

ตารางที่ ก.6.10 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย F

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์
คะแนนรวม ปี 2568	95.40 คะแนน
คะแนนสูงสุด	คะแนนสูงสุด = การป้องกันการทุจริต 100.00 คะแนน
คะแนนต่ำสุด	การปรับปรุงการทำงาน 81.58 คะแนน
แนวโน้มคะแนน 5 ปี	เพิ่มขึ้นโดยรวม
คะแนนรายแบบวัด	อยู่ในช่วง 84.63-100.00 คะแนน
ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด	e8 การปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน (73.62 คะแนน)
ผลคะแนน OIT	100.00 คะแนน
ลักษณะผู้ตอบ IIT	ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี
ลักษณะผู้ตอบ EIT	ส่วนใหญ่อายุ 20–30 ปี และเป็นบุคคลทั่วไป
การรับรู้สถานการณ์ทุจริต	ส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีปัญหาการทุจริตขององค์กร

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.6.10 พบว่า มหาวิทยาลัย F มีผลคะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมเท่ากับ 95.40 คะแนน โดยคะแนน OIT ได้คะแนนเต็มทุกหมวดการประเมิน ขณะที่คะแนน IIT อยู่ในระดับสูง และมีค่าเท่ากับ 98.31 คะแนน ทั้งนี้ ผลคะแนนการประเมินในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 อยู่ในระดับสูง และปรับเพิ่มขึ้นในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2567–2568 ภายหลังจากคะแนนลดลงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

Library and Learning, University of Phayao

ก.7 มหาวิทยาลัย G

7.1 แนวโน้มคะแนนภาพรวม 5 ปีย้อนหลัง

เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย G ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนภาพรวมรายปีมาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.7.1

ตารางที่ ก.7.1 ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย G ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2564–2568)

ปีงบประมาณ	2564	2565	2566	2567	2568
คะแนนภาพรวม	94.86	95.29	91.29	93.69	92.92

จากตารางที่ ก.7.1 พบว่า ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย G อยู่ในช่วง 91.29–95.29 คะแนน โดยคะแนนสูงสุดอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เท่ากับ 95.29 คะแนน และคะแนนต่ำสุดอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เท่ากับ 91.29 คะแนน เมื่อพิจารณาแนวโน้มรายปี พบว่า คะแนนลดลงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ก่อนเพิ่มขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และลดลงเล็กน้อยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

7.2 คะแนนรายแบบวัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA จำแนกตามแบบวัด IIT EIT และ OIT ของมหาวิทยาลัย G ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.7.2

ตารางที่ ก.7.2 ผลคะแนนรายแบบวัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย G ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

แบบวัด	คะแนน
IIT	93.57
EIT ส่วนที่ 1 (EIT Public)	85.36
EIT ส่วนที่ 2 (EIT Survey)	80.33
OIT	100.00

จากตารางที่ ก.7.2 พบว่า มหาวิทยาลัย G มีคะแนน OIT สูงที่สุด เท่ากับ 100.00 คะแนน รองลงมา ได้แก่ IIT เท่ากับ 93.57 คะแนน EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 85.36 คะแนน และ EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 80.33 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

ตามลำดับ โดยคะแนนของทั้ง 4 แบบวัดอยู่ในช่วง 80.33–100.00 คะแนน และมีช่วงห่างระหว่างคะแนนสูงสุดกับคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 19.67 คะแนน

7.3 คะแนนรายตัวชี้วัด 10 ด้าน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA รายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย G ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาจำแนกตามตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ ก.7.3

ตารางที่ ก.7.3 ผลคะแนนรายตัวชี้วัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย G ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ตัวชี้วัด	คะแนน
1. การปฏิบัติหน้าที่	93.20
2. การใช้งบประมาณ	95.79
3. การใช้อำนาจ	98.66
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	88.05
5. การแก้ไขปัญหาการทุจริต	92.13
6. คุณภาพการดำเนินงาน	90.30
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	80.69
8. การปรับปรุงการทำงาน	77.54
9. การเปิดเผยข้อมูล	100.00
10. การป้องกันการทุจริต	100.00

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.7.3 พบว่า ตัวชี้วัดที่มีคะแนนสูงสุด ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูล และการป้องกันการทุจริต ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 100.00 คะแนน รองลงมา ได้แก่ การใช้อำนาจ เท่ากับ 98.66 คะแนน ส่วนตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ การปรับปรุงการทำงาน เท่ากับ 77.54 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ประสิทธิภาพการสื่อสาร เท่ากับ 80.69 คะแนน โดยคะแนนของตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้านอยู่ในช่วง 77.54–100.00 คะแนน

7.4 คะแนนรายข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด

ในการนำเสนอผลคะแนนรายข้อคำถาม ผู้วิเคราะห์คัดเลือกข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด 5 ลำดับแรกของแต่ละแบบวัด ได้แก่ IIT EIT ส่วนที่ 1 และ EIT ส่วนที่ 2 เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่าง

มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ผลคะแนนรายข้อคำถามทั้งหมดปรากฏอยู่ในรายงานผลการประเมิน ITA ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้

ตารางที่ ก.7.4 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด IIT ของมหาวิทยาลัย G ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
i10	การขอยืม/ขอใช้ทรัพย์สินราชการถูกต้องตามขั้นตอน	76.64
i1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	89.40
i15	ความเชื่อมั่นในกระบวนการร้องเรียนทุจริต	90.07
i2	เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมต่อผู้มาติดต่อ	90.87
i12	การกำกับดูแลทรัพย์สินป้องกันการใช้ส่วนตัว	91.01

จากตารางที่ ก.7.4 พบว่า ข้อ i10 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด IIT เท่ากับ 76.64 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ i1 เท่ากับ 89.40 คะแนน และข้อ i15 เท่ากับ 90.07 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 76.64–91.01 คะแนน

ตารางที่ ก.7.5 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 (Public) ของมหาวิทยาลัย G ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	78.59
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	81.07
e5	การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารชัดเจน	82.78
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	83.61
e6	สื่อสาร/ตอบข้อซักถามชัดเจน	83.61

จากตารางที่ ก.7.5 พบว่า ข้อ e7 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 78.59 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e8 เท่ากับ 81.07 คะแนน และข้อ e5 เท่ากับ 82.78 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 78.59–83.61 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ ก.7.6 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 (Survey) ของมหาวิทยาลัย G ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	68.29
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	71.71
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	74.15
e5	การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารชัดเจน	78.05
e1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	80.00

จากตารางที่ ก.7.6 พบว่า ข้อ e7 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 68.29 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e8 เท่ากับ 71.71 คะแนน และข้อ e4 เท่ากับ 74.15 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 68.29–80.00 คะแนน

7.5 คะแนน OIT รายหมวด

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ของมหาวิทยาลัย G ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนรายหมวดมาจำแนกตามองค์ประกอบการประเมิน ดังแสดงในตารางที่ ก.7.7

ตารางที่ ก.7.7 คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) รายหมวดของมหาวิทยาลัย G ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หมวด OIT	คะแนน
ข้อมูลพื้นฐาน	100.00
การบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	100.00
การจัดซื้อจัดจ้าง	100.00
การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	100.00
การส่งเสริมความโปร่งใส	100.00
การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต	100.00
การส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส	100.00

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.7.7 พบว่า มหาวิทยาลัย G ได้คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) เท่ากับ 100.00 คะแนน ในทุกหมวดการประเมิน โดยไม่ปรากฏหมวดที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเต็ม และมีคะแนนเท่ากันทุกหมวดการประเมิน

7.6 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดโดยสรุป

เพื่อแสดงลักษณะของผู้ตอบแบบวัด IIT และ EIT ของมหาวิทยาลัย G ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.7.8

ตารางที่ ก.7.8 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดของมหาวิทยาลัย G ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ประเด็น	ข้อมูล
IIT	N = 149 คน
อายุงานมากกว่า 10 ปี	ร้อยละ 62.40
ความสุขในการทำงาน (มากและมากที่สุด)	ร้อยละ 92.60
EIT Public	N = 415 คน
บุคคลทั่วไป	ร้อยละ 70.60
EIT Survey	ผู้ตอบกระจายหลายช่วงอายุ

จากตารางที่ ก.7.8 พบว่า ผู้ตอบแบบวัด IIT ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี และมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ขณะที่ผู้ตอบแบบวัด EIT Public ส่วนใหญ่เป็นบุคคลทั่วไป

7.7 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตขององค์กร

เพื่อแสดงข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย G ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.7.9

ตารางที่ ก.7.9 กการรับรู้สถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย G

ประเด็น	ร้อยละ
ไม่มีปัญหาเลย	76.51
ลดลงมาก	10.74
ลดลงเล็กน้อย	1.34
เพิ่มขึ้นเล็กน้อย	5.37
เพิ่มขึ้นมาก	6.04

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.7.9 พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตขององค์กรไม่มีปัญหาเลย คิดเป็นร้อยละ 76.51 รองลงมา คือ เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตลดลงมาก คิดเป็นร้อยละ 10.74 ขณะที่ผู้ตอบที่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตเพิ่มขึ้นมากคิดเป็นร้อยละ 6.04

7.8 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย G

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของมหาวิทยาลัย G ในประเด็นแนวโน้มคะแนนการประเมิน ITA คะแนนรายแบบวัด คะแนนรายตัวชี้วัด คะแนนรายข้อคำถาม การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ โครงสร้างผู้ตอบแบบวัด และการรับรู้สถานการณ์การทุจริต ผู้วิเคราะห์ได้สรุปผลการวิเคราะห์โดยภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ ก.7.10

ตารางที่ ก.7.10 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย G

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์
คะแนนรวม ปี 2568	92.92 คะแนน
คะแนนสูงสุด	คะแนนสูงสุด = การป้องกันการทุจริต 100.00 คะแนน
คะแนนต่ำสุด	การปรับปรุงการทำงาน 77.54 คะแนน
แนวโน้มคะแนน 5 ปี	ลดลงโดยรวม
คะแนนรายแบบวัด	อยู่ในช่วง 80.33–100.00 คะแนน
ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด	e7 การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม (68.29 คะแนน)
ผลคะแนน OIT	100.00 คะแนน
ลักษณะผู้ตอบ IIT	ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี
ลักษณะผู้ตอบ EIT	ส่วนใหญ่เป็นบุคคลทั่วไป
การรับรู้สถานการณ์ทุจริต	ส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีปัญหาการทุจริตขององค์กร

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.7.10 พบว่า มหาวิทยาลัย G มีผลคะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมเท่ากับ 92.92 คะแนน โดยคะแนน OIT ได้คะแนนเต็มทุกหมวดการประเมิน ขณะที่คะแนน EIT ส่วนที่ 2 มีค่าต่ำกว่าแบบวัดอื่นของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน ทั้งนี้ ผลคะแนนการประเมินในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 มีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละปี และยังไม่กลับสู่ระดับคะแนนสูงสุดที่เคยปรากฏในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ก.8 มหาวิทยาลัย H

8.1 แนวโน้มคะแนนภาพรวม 5 ปีย้อนหลัง

เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย H ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2568 ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนภาพรวมรายปีมาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.8.1

ตารางที่ ก.8.1 ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย H ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2564-2568)

ปีงบประมาณ	2564	2565	2566	2567	2568
คะแนนภาพรวม	88.51	85.97	88.22	92.04	96.39

จากตารางที่ ก.8.1 พบว่า ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย H อยู่ในช่วง 85.97-96.39 คะแนน โดยคะแนนต่ำสุดอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เท่ากับ 85.97 คะแนน และคะแนนสูงสุดอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เท่ากับ 96.39 คะแนน เมื่อพิจารณาแนวโน้มรายปี พบว่าคะแนนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2568 จาก 88.22 คะแนน เป็น 92.04 คะแนน และ 96.39 คะแนน ตามลำดับ

8.2 คะแนนรายแบบวัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA จำแนกตามแบบวัด IIT EIT และ OIT ของมหาวิทยาลัย H ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.8.2

ตารางที่ ก.8.2 ผลคะแนนรายแบบวัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย H ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

แบบวัด	คะแนน
IIT	96.85
EIT ส่วนที่ 1 (EIT Public)	86.58
EIT ส่วนที่ 2 (EIT Survey)	95.63
OIT	100.00

จากตารางที่ ก.8.2 พบว่า มหาวิทยาลัย H มีคะแนน OIT สูงที่สุด เท่ากับ 100.00 คะแนน รองลงมา ได้แก่ IIT เท่ากับ 96.85 คะแนน EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 95.63 คะแนน และ EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 86.58 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

ตามลำดับ โดยคะแนนของทั้ง 4 แบบวัดมีค่าอยู่ในช่วง 86.58-100.00 คะแนน และมีช่วงห่างระหว่างคะแนนสูงสุดกับคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 13.42 คะแนน

8.3 คะแนนรายตัวชี้วัด 10 ด้าน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA รายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย H ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาจำแนกตามตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ ก.8.3

ตารางที่ ก.8.3 ผลคะแนนรายตัวชี้วัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย H ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ตัวชี้วัด	คะแนน
1. การปฏิบัติหน้าที่	96.63
2. การใช้งบประมาณ	95.87
3. การใช้อำนาจ	99.50
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	94.89
5. การแก้ไขปัญหาการทุจริต	97.35
6. คุณภาพการดำเนินงาน	94.07
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	90.35
8. การปรับปรุงการทำงาน	88.90
9. การเปิดเผยข้อมูล	100.00
10. การป้องกันการทุจริต	100.00

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.8.3 พบว่า ตัวชี้วัดที่มีคะแนนสูงสุด ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูล และการป้องกันการทุจริต ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 100.00 คะแนน รองลงมา ได้แก่ การใช้อำนาจ เท่ากับ 99.50 คะแนน ส่วนตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ การปรับปรุงการทำงาน เท่ากับ 88.90 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ประสิทธิภาพการสื่อสาร เท่ากับ 90.35 คะแนน โดยคะแนนของตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้านอยู่ในช่วง 88.90-100.00 คะแนน

โดยคะแนนของตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้านอยู่ในช่วง 88.90-100.00 คะแนน และไม่ปรากฏตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์การประเมิน 85 คะแนน

8.4 คะแนนรายข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด

ในการนำเสนอผลคะแนนรายข้อคำถาม ผู้วิเคราะห์คัดเลือกข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด 5 ลำดับแรกของแต่ละแบบวัด ได้แก่ IIT EIT ส่วนที่ 1 และ EIT ส่วนที่ 2 เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัย

ตารางที่ ก.8.4 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด IIT ของมหาวิทยาลัย H ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
i10	การขอยืม/ขอใช้ทรัพย์สินราชการถูกต้องตามขั้นตอน	90.33
i6	การใช้งบประมาณ/จัดซื้อจัดจ้างเอื้อประโยชน์	94.57
i1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	95.10
i2	เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมต่อผู้มาติดต่อ	95.23
i15	ความเชื่อมั่นในกระบวนการร้องเรียนทุจริต	95.65

จากตารางที่ ก.8.4 พบว่า ข้อ i10 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด IIT เท่ากับ 90.33 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ i6 เท่ากับ 94.57 คะแนน และข้อ i1 เท่ากับ 95.10 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 90.33-95.65 คะแนน

ตารางที่ ก.8.5 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 (Public) ของมหาวิทยาลัย H ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	79.76
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	83.90
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	84.52
e5	การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารชัดเจน	84.86
e9	พัฒนาการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์	86.19

จากตารางที่ ก.8.5 พบว่า ข้อ e7 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 79.76 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e8 เท่ากับ 83.90 คะแนน และข้อ e4 เท่ากับ 84.52 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 79.76-86.19 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ ก.8.6 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 (Survey) ของมหาวิทยาลัย H ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	94.12
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	94.12
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	95.06
e5	การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารชัดเจน	95.06
e1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	96.00

จากตารางที่ ก.8.6 พบว่า ข้อ e7 และ e8 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 เท่ากันที่ 94.12 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e4 และ e5 ซึ่งมีคะแนนเท่ากันที่ 95.06 คะแนน และข้อ e1 เท่ากับ 96.00 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 94.12-96.00 คะแนน

8.5 คะแนน OIT รายหมวด

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ของมหาวิทยาลัย H ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนรายหมวดมาจำแนกตามองค์ประกอบการประเมิน ดังแสดงในตารางที่ ก.8.7

ตารางที่ ก.8.7 คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) รายหมวดของมหาวิทยาลัย H ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หมวด OIT	คะแนน
ข้อมูลพื้นฐาน	100.00
การบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	100.00
การจัดซื้อจัดจ้าง	100.00
การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	100.00
การส่งเสริมความโปร่งใส	100.00
การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต	100.00
การส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส	100.00

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.8.7 พบว่า มหาวิทยาลัย H ได้คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) เท่ากับ 100.00 คะแนน ในทุกหมวดการประเมิน โดยไม่ปรากฏหมวดที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเต็ม และมีคะแนนเท่ากันทุกองค์ประกอบของการประเมิน OIT

8.6 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดโดยสรุป

เพื่อแสดงลักษณะของผู้ตอบแบบวัด IIT และ EIT ของมหาวิทยาลัย H ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.8.8

ตารางที่ ก.8.8 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดของมหาวิทยาลัย H ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ประเด็น	ข้อมูล
IIT	N = 452 คน
ลักษณะอายุงาน	กระจายตัวค่อนข้างสมดุล
ความสุขในการทำงาน (มากและมากที่สุด)	ร้อยละ 96.70
EIT Public	N = 417 คน
อายุ 20–30 ปี	ร้อยละ 91.00
บุคคลทั่วไป	ร้อยละ 80.30

จากตารางที่ ก.8.8 พบว่า ผู้ตอบแบบวัด IIT มีการกระจายตัวของอายุงานค่อนข้างสมดุล และมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ขณะที่ผู้ตอบแบบวัด EIT Public ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 20–30 ปี และเป็นบุคคลทั่วไป

8.7 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตขององค์กร

เพื่อแสดงข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย H ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.8.9

ตารางที่ ก.8.9 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย H

ประเด็น	ร้อยละ
ไม่มีปัญหาเลย	83.44
ลดลงมาก	8.17
ลดลงเล็กน้อย	1.77

Library and Learning, University of Phayao

ประเด็น	ร้อยละ
เพิ่มขึ้นเล็กน้อย	1.32
เพิ่มขึ้นมาก	5.30

จากตารางที่ ก.8.9 พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตขององค์กรไม่มีปัญหาเลย คิดเป็นร้อยละ 83.44 รองลงมา คือ เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตลดลงมาก คิดเป็นร้อยละ 8.17 ขณะที่ผู้ตอบที่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตเพิ่มขึ้นมากคิดเป็นร้อยละ 5.30

8.8 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย H

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของมหาวิทยาลัย H ในประเด็นแนวโน้มคะแนนการประเมิน ITA คะแนนรายแบบวัด คะแนนรายตัวชี้วัด คะแนนรายข้อคำถาม การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ โครงสร้างผู้ตอบแบบวัด และการรับรู้สถานการณ์การทุจริต ผู้วิเคราะห์ได้สรุปผลการวิเคราะห์โดยภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ ก.8.10

ตารางที่ ก.8.10 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย H

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์
คะแนนรวม ปี 2568	96.39 คะแนน
คะแนนสูงสุด	การป้องกันการทุจริต 100.00 คะแนน
คะแนนต่ำสุด	การปรับปรุงการทำงาน 88.90 คะแนน
แนวโน้มคะแนน 5 ปี	เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง
คะแนนรายแบบวัด	อยู่ในช่วง 86.58-100.00 คะแนน
ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด	e7 การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม (79.76 คะแนน)
ผลคะแนน OIT	100.00 คะแนน
ลักษณะผู้ตอบ IIT	โครงสร้างอายุงานกระจายตัวค่อนข้างสมดุล
ลักษณะผู้ตอบ EIT	ส่วนใหญ่อายุ 20–30 ปี และเป็นบุคคลทั่วไป
การรับรู้สถานการณ์ทุจริต	ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีปัญหาการทุจริตขององค์กร

จากตารางที่ ก.9.10 พบว่า มหาวิทยาลัย H มีผลคะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมเท่ากับ 96.39 คะแนน โดยคะแนน OIT ได้คะแนนเต็มทุกหมวดการประเมิน ขณะที่คะแนน IIT และ EIT ส่วนที่ 2 อยู่ในระดับสูง และมี

Library and Learning, University of Phayao

ค่าอยู่ในช่วง 86.58-100.00 คะแนน ทั้งนี้ ผลคะแนนการประเมินในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 ซึ่งมีคะแนนเพิ่มขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่อง

Library and Learning, University of Phayao

ก.9 มหาวิทยาลัย I

9.1 แนวโน้มคะแนนภาพรวม 5 ปีย้อนหลัง

เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย I ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนภาพรวมรายปีมาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.9.1

ตารางที่ ก.9.1 ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย I ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2564–2568)

ปีงบประมาณ	2564	2565	2566	2567	2568
คะแนนภาพรวม	93.91	93.80	95.44	92.03	91.24

จากตารางที่ ก.9.1 พบว่า ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย I อยู่ในช่วง 91.24–95.44 คะแนน โดยคะแนนสูงสุดอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เท่ากับ 95.44 คะแนน และคะแนนต่ำสุดอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เท่ากับ 91.24 คะแนน เมื่อพิจารณาแนวโน้มรายปี พบว่าคะแนนเพิ่มขึ้นจนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ก่อนลดลงต่อเนื่องในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ พ.ศ. 2568

9.2 คะแนนรายแบบวัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA จำแนกตามแบบวัด IIT EIT และ OIT ของมหาวิทยาลัย I ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.9.2

ตารางที่ ก.9.2 ผลคะแนนรายแบบวัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย I ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

แบบวัด	คะแนน
IIT	94.42
EIT ส่วนที่ 1 (EIT Public)	85.39
EIT ส่วนที่ 2 (EIT Survey)	84.99
OIT	93.38

จากตารางที่ ก.9.2 พบว่า มหาวิทยาลัย I มีคะแนน IIT สูงที่สุด เท่ากับ 94.42 คะแนน รองลงมา ได้แก่ OIT เท่ากับ 93.38 คะแนน EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 85.39 คะแนน และ EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 84.99 คะแนน ตามลำดับ

Library and Learning, University of Phayao

โดยคะแนนของทั้ง 4 แบบวัดอยู่ในช่วง 84.99–94.42 คะแนน และมีช่วงห่างระหว่างคะแนนสูงสุดกับคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 9.43 คะแนน

9.3 คะแนนรายตัวชี้วัด 10 ด้าน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA รายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย I ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาจำแนกตามตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ ก.9.3

ตารางที่ ก.9.3 ผลคะแนนรายตัวชี้วัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย I ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ตัวชี้วัด	คะแนน
1. การปฏิบัติหน้าที่	94.68
2. การใช้งบประมาณ	94.90
3. การใช้อำนาจ	98.78
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	89.35
5. การแก้ไขปัญหาการทุจริต	94.40
6. คุณภาพการดำเนินงาน	88.93
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	82.88
8. การปรับปรุงการทำงาน	81.28
9. การเปิดเผยข้อมูล	96.75
10. การป้องกันการทุจริต	90.00

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.9.3 พบว่า ตัวชี้วัดที่มีคะแนนสูงสุด ได้แก่ การใช้อำนาจ เท่ากับ 98.78 คะแนน รองลงมา ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูล เท่ากับ 96.75 คะแนน และการใช้งบประมาณ เท่ากับ 94.90 คะแนน ส่วนตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ การปรับปรุงการทำงาน เท่ากับ 81.28 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ประสิทธิภาพการสื่อสาร เท่ากับ 82.88 คะแนน โดยคะแนนของตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้านอยู่ในช่วง 81.28–98.78 คะแนน

9.4 คะแนนรายข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด

ในการนำเสนอผลคะแนนรายข้อคำถาม ผู้วิเคราะห์คัดเลือกข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด 5 ลำดับแรกของแต่ละแบบวัด ได้แก่ IIT EIT ส่วนที่ 1 และ EIT ส่วนที่ 2 เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัย

ตารางที่ ก.9.4 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด IIT ของมหาวิทยาลัย I ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
i10	การขอยืม/ขอใช้ทรัพย์สินราชการถูกต้องตามขั้นตอน	83.37
i12	การกำกับดูแลทรัพย์สินป้องกันการใช้ส่วนตัว	88.42
i15	ความเชื่อมั่นในกระบวนการร้องเรียนทุจริต	91.74
i14	การดำเนินการป้องกันทุจริตสามารถป้องกันได้	91.95
i1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	92.36

จากตารางที่ ก.10.4 พบว่า ข้อ i10 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด IIT เท่ากับ 83.37 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ i12 เท่ากับ 88.42 คะแนน และข้อ i15 เท่ากับ 91.74 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 83.37–92.36 คะแนน

ตารางที่ ก.9.5 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 (Public) ของมหาวิทยาลัย I ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	79.30
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	82.58
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	83.09
e9	พัฒนาการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์	83.55
e5	การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารชัดเจน	84.04

จากตารางที่ ก.9.5 พบว่า ข้อ e7 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 79.30 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e8 เท่ากับ 82.58 คะแนน และข้อ e4 เท่ากับ 83.09 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 79.30–84.04 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ ก.9.6 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 (Survey) ของมหาวิทยาลัย I ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	80.33
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	83.00
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	83.67
e5	การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารชัดเจน	84.33
e1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	85.33

จากตารางที่ ก.9.6 พบว่า ข้อ e7 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 80.33 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e8 เท่ากับ 83.00 คะแนน และข้อ e4 เท่ากับ 83.67 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 80.33–85.33 คะแนน

9.5 คะแนน OIT รายหมวด

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ของมหาวิทยาลัย I ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนรายหมวดมาจำแนกตามองค์ประกอบการประเมิน ดังแสดงในตารางที่ ก.9.7

ตารางที่ ก.9.7 คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) รายหมวดของมหาวิทยาลัย I ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หมวด OIT	คะแนน
ข้อมูลพื้นฐาน	100.00
การบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	100.00
การจัดซื้อจัดจ้าง	100.00
การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	67.50
การส่งเสริมความโปร่งใส	100.00
การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต	100.00
การส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส	80.00

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.9.7 พบว่า หมวดข้อมูลพื้นฐาน การบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การส่งเสริมความโปร่งใส และการดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต ได้คะแนนเต็ม 100.00 คะแนน ขณะที่หมวดการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีคะแนนต่ำที่สุด เท่ากับ 67.50 คะแนน รองลงมา ได้แก่ หมวดการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส เท่ากับ 80.00 คะแนน

9.6 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดโดยสรุป

เพื่อแสดงลักษณะของผู้ตอบแบบวัด IIT และ EIT ของมหาวิทยาลัย I ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.9.8

ตารางที่ ก.9.8 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดของมหาวิทยาลัย I ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ประเด็น	ข้อมูล
IIT	N = 482 คน
อายุงานมากกว่า 10 ปี	ร้อยละ 55.00
ความสุขในการทำงาน (มากและมากที่สุด)	ร้อยละ 89.80
EIT Public	N = 425 คน
อายุ 20–30 ปี	ร้อยละ 83.00
บุคคลทั่วไป	ร้อยละ 84.00

จากตารางที่ ก.9.8 พบว่า ผู้ตอบแบบวัด IIT ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี และมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ขณะที่ผู้ตอบแบบวัด EIT Public ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 20–30 ปี และเป็นบุคคลทั่วไป

Library and Learning, University of Phayao

9.7 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตขององค์กร

เพื่อแสดงข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย I ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.9.9

ตารางที่ ก.9.9 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย I

ประเด็น	ร้อยละ
ไม่มีปัญหาเลย	70.27
ลดลงมาก	16.84

ประเด็น	ร้อยละ
ลดลงเล็กน้อย	6.03
เพิ่มขึ้นเล็กน้อย	2.70
เพิ่มขึ้นมาก	4.16

จากตารางที่ ก.9.9 พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตขององค์กรไม่มีปัญหาเลย คิดเป็นร้อยละ 70.27 รองลงมา คือ เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตลดลงมาก คิดเป็นร้อยละ 16.84 ขณะที่ผู้ตอบที่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตเพิ่มขึ้นมากคิดเป็นร้อยละ 4.16

9.8 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย I

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของมหาวิทยาลัย I ในประเด็นแนวโน้มคะแนนการประเมิน ITA คะแนนรายแบบวัด คะแนนรายตัวชี้วัด คะแนนรายข้อคำถาม การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ โครงสร้างผู้ตอบแบบวัด และการรับรู้สถานการณ์การทุจริต ผู้วิเคราะห์ได้สรุปผลการวิเคราะห์โดยภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ ก.9.10

ตารางที่ ก.9.10 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย I

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์
คะแนนรวม ปี 2568	91.24 คะแนน
คะแนนสูงสุด	การใช้อำนาจ 98.78 คะแนน
คะแนนต่ำสุด	การปรับปรุงการทำงาน 81.28 คะแนน
แนวโน้มคะแนน 5 ปี	ลดลงโดยรวม
คะแนนรายแบบวัด	อยู่ในช่วง 84.99–94.42 คะแนน
ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด	e7 การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม (79.30 คะแนน)
ผลคะแนน OIT	93.38 คะแนน
ลักษณะผู้ตอบ IIT	ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี
ลักษณะผู้ตอบ EIT	ส่วนใหญ่อายุ 20–30 ปี และเป็นบุคคลทั่วไป
การรับรู้สถานการณ์ทุจริต	ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีปัญหาการทุจริตขององค์กร

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.9.10 พบว่า มหาวิทยาลัย I มีผลคะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมเท่ากับ 91.24 คะแนน โดยคะแนน IIT อยู่ในระดับสูงกว่าคะแนน EIT ทั้งสองส่วน ขณะที่คะแนน OIT อยู่ที่ 93.38 คะแนน ทั้งนี้ ผลคะแนนการประเมินในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 มีแนวโน้มลดลงในช่วง 2 ปีล่าสุดของการศึกษา โดยคะแนนลดลงจาก 95.44 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เหลือ 91.24 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

Library and Learning, University of Phayao

ก.10 มหาวิทยาลัย J

10.1 แนวโน้มคะแนนภาพรวม 5 ปีย้อนหลัง

เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย J ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนภาพรวมรายปีมาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.10.1

ตารางที่ ก.10.1 ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย J ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2564–2568)

ปีงบประมาณ	2564	2565	2566	2567	2568
คะแนนภาพรวม	92.72	92.54	92.52	92.33	94.34

จากตารางที่ ก.10.1 พบว่า ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย J อยู่ในช่วง 92.33–94.34 คะแนน โดยคะแนนต่ำสุดอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 เท่ากับ 92.33 คะแนน และคะแนนสูงสุดอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เท่ากับ 94.34 คะแนน เมื่อพิจารณาแนวโน้มรายปี พบว่าคะแนนมีการเปลี่ยนแปลงในระดับไม่มากตลอดช่วงเวลาที่ศึกษา ก่อนเพิ่มขึ้นเป็น 94.34 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

10.2 คะแนนรายแบบวัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA จำแนกตามแบบวัด IIT EIT และ OIT ของมหาวิทยาลัย J ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.10.2

ตารางที่ ก.10.2 ผลคะแนนรายแบบวัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย J ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

แบบวัด	คะแนน
IIT	97.23
EIT ส่วนที่ 1 (EIT Public)	95.08
EIT ส่วนที่ 2 (EIT Survey)	81.06
OIT	96.88

จากตารางที่ ก.10.2 พบว่า มหาวิทยาลัย J มีคะแนน IIT สูงที่สุด เท่ากับ 97.23 คะแนน รองลงมา ได้แก่ OIT เท่ากับ 96.88 คะแนน EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 95.08 คะแนน และ EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 81.06 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

ตามลำดับ โดยคะแนนของทั้ง 4 แบบวัดอยู่ในช่วง 81.06–97.23 คะแนน และมีช่วงห่างระหว่างคะแนนสูงสุดกับคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 16.17 คะแนน

10.3 คะแนนรายตัวชี้วัด 10 ด้าน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA รายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย J ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาจำแนกตามตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ ก.10.3

ตารางที่ ก.10.3 ผลคะแนนรายตัวชี้วัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย J ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ตัวชี้วัด	คะแนน
1. การปฏิบัติหน้าที่	97.79
2. การใช้งบประมาณ	97.28
3. การใช้อำนาจ	99.66
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	94.62
5. การแก้ไขปัญหาการทุจริต	96.81
6. คุณภาพการดำเนินงาน	92.24
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	86.57
8. การปรับปรุงการทำงาน	85.49
9. การเปิดเผยข้อมูล	93.75
10. การป้องกันการทุจริต	100.00

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.10.3 พบว่า ตัวชี้วัดที่มีคะแนนสูงสุด ได้แก่ การป้องกันการทุจริต ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 100.00 คะแนน รองลงมา ได้แก่ การใช้อำนาจ เท่ากับ 99.66 คะแนน ส่วนตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ การปรับปรุงการทำงาน เท่ากับ 85.49 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ประสิทธิภาพการสื่อสาร เท่ากับ 86.57 คะแนน

10.4 คะแนนรายข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด

ในการนำเสนอผลคะแนนรายข้อคำถาม ผู้วิเคราะห์คัดเลือกข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด 5 ลำดับแรกของแต่ละแบบวัด ได้แก่ IIT EIT ส่วนที่ 1 และ EIT ส่วนที่ 2 เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัย

ตารางที่ ก.10.4 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด IIT ของมหาวิทยาลัย J ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
i10	การขอยืม/ขอใช้ทรัพย์สินราชการถูกต้องตามขั้นตอน	93.08
i12	การกำกับดูแลทรัพย์สินป้องกันการใช้ส่วนตัว	94.11
i15	ความเชื่อมั่นในกระบวนการร้องเรียนทุจริต	95.36
i1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	95.47
i14	การดำเนินการป้องกันทุจริตสามารถป้องกันได้	95.55

จากตารางที่ ก.10.4 พบว่า ข้อ i10 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด IIT เท่ากับ 93.08 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ i12 เท่ากับ 94.11 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 93.08–95.55 คะแนน

ตารางที่ ก.10.5 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 (Public) ของมหาวิทยาลัย J ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	73.81
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	77.14
e6	สื่อสาร/ตอบข้อซักถามชัดเจน	78.10
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	78.57
e2	ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน	79.05

จากตารางที่ ก.10.5 พบว่า ข้อ e7 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 73.81 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e8 เท่ากับ 77.14 คะแนน และข้อ e6 เท่ากับ 78.10 คะแนน

ตารางที่ ก.10.6 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 (Survey) ของมหาวิทยาลัย J ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	74.54
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	76.74

Library and Learning, University of Phayao

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	77.89
e5	การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารชัดเจน	79.11
e1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	80.23

จากตารางที่ ก.10.6 พบว่า ข้อ e7 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 74.54 คะแนน รองลงมา ได้แก่ ข้อ e8 เท่ากับ 76.74 คะแนน และข้อ e4 เท่ากับ 77.89 คะแนน

10.5 คะแนน OIT รายหมวด

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ของมหาวิทยาลัย J ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนรายหมวดมาจำแนกตามองค์ประกอบการประเมิน ดังแสดงในตารางที่ ก.10.7

ตารางที่ ก.10.7 คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) รายหมวดของมหาวิทยาลัย J ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หมวด OIT	คะแนน
ข้อมูลพื้นฐาน	87.50
การบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	100.00
การจัดซื้อจัดจ้าง	75.00
การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	100.00
การส่งเสริมความโปร่งใส	100.00
การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต	100.00
การส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส	100.00

จากตารางที่ ก.10.7 พบว่า หมวดการบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การส่งเสริมความโปร่งใส การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต และการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส ได้คะแนนเต็ม 100.00 คะแนน ขณะที่หมวดการจัดซื้อจัดจ้างมีคะแนนต่ำที่สุด เท่ากับ 75.00 คะแนน รองลงมา ได้แก่ หมวดข้อมูลพื้นฐาน เท่ากับ 87.50 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

10.6 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดโดยสรุป

เพื่อแสดงลักษณะของผู้ตอบแบบวัด IIT และ EIT ของมหาวิทยาลัย J ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.10.8

ตารางที่ ก.10.8 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดของมหาวิทยาลัย J ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ประเด็น	ข้อมูล
IIT	N = 452 คน
อายุงานมากกว่า 10 ปี	ร้อยละ 44.00
ความสุขในการทำงาน (มากและมากที่สุด)	ร้อยละ 93.10
EIT Public	N = 430 คน
อายุ 20–30 ปี	ร้อยละ 70.00
บุคคลทั่วไป	ร้อยละ 80.00

จากตารางที่ ก.10.8 พบว่า ผู้ตอบแบบวัด IIT จำนวน 452 คน โดยร้อยละ 44.00 มีอายุงานมากกว่า 10 ปี และร้อยละ 93.10 มีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ขณะที่ผู้ตอบแบบวัด EIT Public จำนวน 430 คน ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 20–30 ปี คิดเป็นร้อยละ 70.00 และเป็นบุคคลทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 80.00

10.7 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตขององค์กร

เพื่อแสดงข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย J ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.10.9

ตารางที่ ก.10.9 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัย J

ประเด็น	ร้อยละ
ไม่มีปัญหาเลย	76.11
ลดลงมาก	15.27
ลดลงเล็กน้อย	2.21
เพิ่มขึ้นเล็กน้อย	1.55
เพิ่มขึ้นมาก	4.87

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.10.9 พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตขององค์กรไม่มีปัญหาเลย คิดเป็นร้อยละ 76.11 รองลงมา คือ เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตลดลงมาก คิดเป็นร้อยละ 15.27 ขณะที่ผู้ตอบที่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตเพิ่มขึ้นมากคิดเป็นร้อยละ 4.87

10.8 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย J

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของมหาวิทยาลัย J ในประเด็นแนวโน้มคะแนนการประเมิน ITA คะแนนรายแบบวัด คะแนนรายตัวชี้วัด คะแนนรายข้อคำถาม การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ โครงสร้างผู้ตอบแบบวัด และการรับรู้สถานการณ์การทุจริต ผู้วิเคราะห์ได้สรุปผลการวิเคราะห์โดยภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ ก.10.10

ตารางที่ ก.10.10 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัย J

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์
คะแนนรวม ปี 2568	94.34 คะแนน
คะแนนสูงสุด	การป้องกันการทุจริต 100.00 คะแนน
คะแนนต่ำสุด	การปรับปรุงการทำงาน 85.49 คะแนน
แนวโน้มคะแนน 5 ปี	เพิ่มขึ้นโดยรวม
คะแนนรายแบบวัด	อยู่ในช่วง 81.06–97.23 คะแนน
ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด	e7 การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม (73.81 คะแนน)
ผลคะแนน OIT	96.88 คะแนน
ลักษณะผู้ตอบ IIT	ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี
ลักษณะผู้ตอบ EIT	ส่วนใหญ่อายุ 20–30 ปี และเป็นบุคคลทั่วไป
การรับรู้สถานการณ์ทุจริต	ส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีปัญหาการทุจริตขององค์กร

จากตารางที่ ก.10.10 พบว่า มหาวิทยาลัย J มีผลคะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมเท่ากับ 94.34 คะแนน โดยคะแนน IIT และ EIT ส่วนที่ 1 อยู่ในระดับสูง ขณะที่ EIT ส่วนที่ 2 มีคะแนนต่ำกว่าแบบวัดอื่นของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน ทั้งนี้ ผลคะแนนการประเมินในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 อยู่ในระดับสูง และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เมื่อเปรียบเทียบกับ 2 ปีก่อนหน้า

Library and Learning, University of Phayao

ก.11 มหาวิทยาลัยนเรศวร (NU)

11.1 แนวโน้มคะแนนภาพรวม 5 ปีย้อนหลัง

เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนภาพรวมรายปีมาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.11.1

ตารางที่ ก.11.1 ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2564–2568)

ปีงบประมาณ	2564	2565	2566	2567	2568
คะแนนภาพรวม	88.46	86.71	75.48	89.91	91.19

จากตารางที่ ก.11.1 พบว่า ผลคะแนนการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในช่วง 75.48–91.19 คะแนน โดยคะแนนต่ำสุดอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เท่ากับ 75.48 คะแนน และคะแนนสูงสุดอยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เท่ากับ 91.19 คะแนน เมื่อพิจารณาแนวโน้มรายปี พบว่าคะแนนลดลงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ก่อนปรับเพิ่มขึ้นเป็น 89.91 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ 91.19 คะแนน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ตามลำดับ

11.2 คะแนนรายแบบวัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA จำแนกตามแบบวัด IIT EIT และ OIT ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ ก.11.2

ตารางที่ ก.11.2 ผลคะแนนรายแบบวัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

แบบวัด	คะแนน
IIT	95.15
EIT ส่วนที่ 1 (EIT Public)	87.02
EIT ส่วนที่ 2 (EIT Survey)	87.31
OIT	91.25

Library and Learning University of Phayao

จากตารางที่ ก.11.2 พบว่า มหาวิทยาลัยนเรศวรมีคะแนน IIT สูงที่สุด เท่ากับ 95.15 คะแนน รองลงมาได้แก่ OIT เท่ากับ 91.25 คะแนน EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 87.31 คะแนน และ EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 87.02 คะแนน ตามลำดับ โดยคะแนนของทั้ง 4 แบบวัดอยู่ในช่วง 87.02–95.15 คะแนน และมีช่วงห่างระหว่างคะแนนสูงสุดกับคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 8.13 คะแนน

11.3 คะแนนรายตัวชี้วัด 10 ด้าน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการประเมิน ITA รายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลการประเมินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาจำแนกตามตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ ก.11.3

ตารางที่ ก.11.3 ผลคะแนนรายตัวชี้วัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ตัวชี้วัด	คะแนน
1. การปฏิบัติหน้าที่	95.70
2. การใช้งบประมาณ	96.66
3. การใช้อำนาจ	99.46
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	92.02
5. การแก้ไขปัญหาการทุจริต	91.93
6. คุณภาพการดำเนินงาน	91.36
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	85.97
8. การปรับปรุงการทำงาน	84.17
9. การเปิดเผยข้อมูล	97.50
10. การป้องกันการทุจริต	85.00

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.11.3 พบว่า ตัวชี้วัดที่มีคะแนนสูงสุด ได้แก่ การใช้อำนาจ เท่ากับ 99.46 คะแนน รองลงมาได้แก่ การเปิดเผยข้อมูล เท่ากับ 97.50 คะแนน และการใช้งบประมาณ เท่ากับ 96.66 คะแนน ส่วนตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ การปรับปรุงการทำงาน เท่ากับ 84.17 คะแนน รองลงมา ได้แก่ การป้องกันการทุจริต เท่ากับ 85.00 คะแนน โดยคะแนนของตัวชี้วัดทั้ง 10 ด้านอยู่ในช่วง 84.17-99.46 คะแนน

11.4 คะแนนรายข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด

ในการนำเสนอผลคะแนนรายข้อคำถาม ผู้วิเคราะห์คัดเลือกข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด 5 ลำดับแรกของแต่ละแบบวัด ได้แก่ IIT EIT ส่วนที่ 1 และ EIT ส่วนที่ 2 เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัย โดยผลคะแนนรายข้อคำถามทั้งหมดปรากฏอยู่ในรายงานผลการประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้

ตารางที่ ก.11.4 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด IIT

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
i10	การขอยืม/ขอใช้ทรัพย์สินราชการถูกต้องตามขั้นตอน	86.59
i15	ความเชื่อมั่นในกระบวนการร้องเรียนทุจริต	90.52
i14	การดำเนินการป้องกันทุจริตสามารถป้องกันได้	91.60
i12	การกำกับดูแลทรัพย์สินป้องกันการใช้ส่วนตัว	92.00
i1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	92.14

จากตารางที่ ก.11.4 พบว่า ข้อ i10 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด IIT เท่ากับ 86.59 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 86.59–92.14 คะแนน

ตารางที่ ก.11.5 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 (Public)

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	80.80
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	84.98
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	85.42
e5	การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารชัดเจน	85.62
e6	สื่อสาร/ตอบข้อซักถามชัดเจน	86.12

จากตารางที่ ก.11.5 พบว่า ข้อ e7 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 1 เท่ากับ 80.80 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 80.80–86.12 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ ก.11.6 ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 (Survey)

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คะแนน
e7	เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม	80.44
e8	ปรับปรุงการดำเนินงานตอบสนองประชาชน	84.00
e4	ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงง่าย	84.44
e5	การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารชัดเจน	86.22
e1	ปฏิบัติงาน/บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	86.67

จากตารางที่ ก.11.6 พบว่า ข้อ e7 มีคะแนนต่ำที่สุดของแบบวัด EIT ส่วนที่ 2 เท่ากับ 80.44 คะแนน โดยคะแนนของทั้ง 5 ข้ออยู่ในช่วง 80.44–86.67 คะแนน

11.5 คะแนน OIT รายหมวด

เพื่อวิเคราะห์ผลคะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลผลคะแนนรายหมวดมาจำแนกตามองค์ประกอบการประเมิน ดังแสดงในตารางที่ ก.11.7

ตารางที่ ก.11.7 คะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) รายหมวดของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หมวด OIT	คะแนน
ข้อมูลพื้นฐาน	100.00
บริหารงานและงบประมาณ	93.75
จัดซื้อจัดจ้าง	100.00
บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	100.00
ส่งเสริมความโปร่งใส	100.00
ป้องกันการทุจริต (สินบน)	100.00
ส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส	70.00

จากตารางที่ ก.11.7 พบว่า หมวดข้อมูลพื้นฐาน การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การส่งเสริมความโปร่งใส และการดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต ได้คะแนนเต็ม 100.00 คะแนน ขณะที่หมวด

Library and Learning, University of Phayao

ส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสมีคะแนนต่ำที่สุด เท่ากับ 70.00 คะแนน และหมวดบริหารงานและงบประมาณมีคะแนน 93.75 คะแนน

11.6 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดโดยสรุป

เพื่อแสดงลักษณะของผู้ตอบแบบวัด IIT และ EIT ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.11.8

ตารางที่ ก.11.8 โครงสร้างผู้ตอบแบบวัดของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ประเด็น	ข้อมูล
IIT	N = 555 คน
อายุงานมากกว่า 10 ปี	ร้อยละ 81.08
ข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัย	ร้อยละ 67.93
ความสุขในการทำงาน (มากและมากที่สุด)	ร้อยละ 92.25
EIT Public	N = 402 คน
อายุ 20–30 ปี	ร้อยละ 38.31
บุคคลทั่วไป	ร้อยละ 58.21
หน่วยงานของรัฐ	ร้อยละ 32.09
EIT Survey	N = 45 คน
งานสนับสนุน	ร้อยละ 48.89

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ก.11.8 พบว่า ผู้ตอบแบบวัด IIT ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี และเป็นข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย ขณะที่ผู้ตอบแบบวัด EIT Public ส่วนใหญ่เป็นบุคคลทั่วไป และมีสัดส่วนหน่วยงานของรัฐในระดับค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

11.7 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตขององค์กร

เพื่อแสดงข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้วิเคราะห์ได้นำข้อมูลจากรายงานผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มาสรุป ดังแสดงในตารางที่ ก.11.9

ตารางที่ ก.11.9 การรับรู้สถานการณ์การทุจริตของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ประเด็น	ร้อยละ
ไม่มีปัญหาเลย	61.44
ลดลงมาก	29.37
ลดลงเล็กน้อย	3.60
เพิ่มขึ้นเล็กน้อย	2.70
เพิ่มขึ้นมาก	2.88

จากตารางที่ ก.11.9 พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตขององค์กรไม่มีปัญหาเลย คิดเป็นร้อยละ 61.44 รองลงมา คือ เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตลดลงมาก คิดเป็นร้อยละ 29.37 ขณะที่ผู้ตอบที่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตเพิ่มขึ้นมากคิดเป็นร้อยละ 2.88

11.8 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัยนเรศวร

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของมหาวิทยาลัยนเรศวรในประเด็นแนวโน้มคะแนนการประเมิน ITA คะแนนรายแบบวัด คะแนนรายตัวชี้วัด คะแนนรายข้อคำถาม การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ โครงสร้างผู้ตอบแบบวัด และการรับรู้สถานการณ์การทุจริต ผู้วิเคราะห์ได้สรุปผลการวิเคราะห์โดยภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ ก.11.10

ตารางที่ ก.11.10 สรุปผลการวิเคราะห์มหาวิทยาลัยนเรศวร

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์
คะแนนรวม ปี 2568	91.19 คะแนน
คะแนนสูงสุด	การใช้อำนาจ 99.46 คะแนน
คะแนนต่ำสุด	การปรับปรุงการทำงาน 84.17 คะแนน
แนวโน้มคะแนน 5 ปี	ฟื้นตัวหลังคะแนนลดลงในปี 2566
คะแนนรายแบบวัด	IIT, EIT และ OIT มีคะแนนอยู่ในช่วง 87.02–95.15 คะแนน
ข้อคำถามที่มีคะแนนต่ำสุด	e7 การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม (80.44 คะแนน)
ผลคะแนน OIT	91.25 คะแนน
ลักษณะผู้ตอบ IIT	ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี
ลักษณะผู้ตอบ EIT	ส่วนใหญ่เป็นบุคคลทั่วไปและหน่วยงานของรัฐ
การรับรู้สถานการณ์ทุจริต	ส่วนใหญ่เห็นว่าสถานการณ์การทุจริตไม่มีปัญหาหรือมีแนวโน้มลดลง

Library and Learning University of Phayao

จากตารางที่ ก.11.10 พบว่า มหาวิทยาลัยนเรศวรมีผลคะแนนการประเมิน ITA ภาพรวมเท่ากับ 91.19 คะแนน โดยคะแนน IIT มีค่าสูงที่สุดในบรรดาแบบวัดทั้ง 4 ส่วน ขณะที่ OIT มีคะแนน 91.25 คะแนน ทั้งนี้ ผลคะแนนการประเมินในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 ลดลงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ก่อนปรับเพิ่มขึ้นต่อเนื่องในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ พ.ศ. 2568 จนกลับมาอยู่ในระดับผ่านดีอีกครั้ง

Library and Learning, University of Phayao

ภาคผนวก ข
รหัสผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

การเก็บข้อมูลในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพครั้งนี้ เพื่อรักษาความลับและปกปิดตัวตนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิเคราะห์ได้กำหนดรหัสผู้ให้ข้อมูลสำหรับใช้อ้างอิงในการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ โดยกำหนดรหัส EX แทนกลุ่มผู้บริหารที่ให้ข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และกำหนดรหัส FGD แทนกลุ่มผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ดังแสดงในตารางที่ ข.1

ตารางที่ ข.1 รหัสผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

รหัสผู้ให้ข้อมูล	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	ลักษณะการเก็บข้อมูล	จำนวนผู้ให้ข้อมูล	วันที่เก็บข้อมูล
EXA	ผู้บริหาร A	สัมภาษณ์เชิงลึก	1	16 มิถุนายน 2569
EXB	ผู้บริหาร B	สัมภาษณ์เชิงลึก	1	16 มิถุนายน 2569
EXC	ผู้บริหาร C	สัมภาษณ์เชิงลึก	1	13 มิถุนายน 2569
FGD1	คณะทำงานกลุ่มที่ 1	การสนทนากลุ่ม	6	25 มิถุนายน 2569
FGD2	คณะทำงานกลุ่มที่ 2	การสนทนากลุ่ม	6	25 มิถุนายน 2569
รวมจำนวน			**15**	

Library and Learning, University of Phayao

ภาคผนวก ค

การตรวจสอบองค์ประกอบ กลไกการขับเคลื่อน และแนวปฏิบัติที่ดีด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ ค.1 ตารางตรวจสอบองค์ประกอบและกลไกการขับเคลื่อนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัย	หน่วยงานรับผิดชอบ ITA ชัดเจน	มีคณะกรรมการ/คณะทำงาน ITA	ผู้บริหารกำกับโดยตรง	กำหนดผู้รับผิดชอบรายหมวด OIT	ใช้ผล ITA ปรับปรุงงาน	มีระบบตรวจสอบ OIT ก่อนเผยแพร่	มี Website ITA/OIT Center	มี Dashboard
A	หน่วยงานด้านธรรมาภิบาลและศูนย์ต่อต้านการทุจริตของมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำกับติดตามแผนและรวบรวมผล (026 รายงานผลฯ)	คณะกรรมการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัย (มาตรการ ITA)	การประเมินผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล และกลไกกำกับโดยมหาวิทยาลัย (o26 รายงานผลฯ)	ผู้รับผิดชอบแต่ละมาตรการ เช่น หน่วยงานด้านแผนงบประมาณ ประกันคุณภาพฯลฯ (o28 รายงานผลฯ)	มีการวิเคราะห์ผล ITA และกำหนดมาตรการนำผลไปสู่การปฏิบัติ (มาตรการ ITA)	ผู้ตรวจเสนอให้รักษากระบวนการเผยแพร่ข้อมูลและตรวจ URL/องค์ประกอบ OIT อย่างครบถ้วน แสดงว่ามีกระบวนการตรวจทานอยู่แล้ว (มาตรการ ITA)	มีการเผยแพร่ข้อมูล OIT ผ่านเว็บไซต์มหาวิทยาลัยและระบบ ITA โดยตรง (มาตรการ ITA)	ไม่พบหลักฐาน Dashboard หรือ ITA Dashboard อย่างชัดเจนในเอกสารที่ตรวจสอบ
B	มีฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประเมิน ITA, หน่วยงานด้านบริหารจัดการกฎหมาย และรองอธิการบดีที่	คณะกรรมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (มาตรการ 2568)	รองอธิการบดีที่กำกับดูแลกำกับการดำเนินงาน (มาตรการ 2568)	ระบุผู้รับผิดชอบรายประเด็น เช่น หน่วยงานด้านบริหารจัดการบุคคล งบประมาณ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ (มาตรการ 2568)	มีการวิเคราะห์ผล ITA 2567 และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อนำผลไปสู่การปฏิบัติใน 7 ประเด็น	รายงานระบุการตรวจสอบ URL และองค์ประกอบ OIT พร้อมวิเคราะห์ข้อที่ไม่ได้คะแนนและวางมาตรการแก้ไข (มาตรการ 2568)	การดำเนินงาน OIT ทั้งหมดเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์หลักมหาวิทยาลัยและใช้ URL ตรวจประเมินโดยตรง (รายงานผล 2567)	ไม่พบหลักฐาน Dashboard หรือ ITA Dashboard อย่างชัดเจน

Library and Learning, University of Phayao

มหาวิทยาลัย	หน่วยงานรับผิดชอบ ITA ชัดเจน	มีคณะกรรมการ/ คณะทำงาน ITA	ผู้บริหารกำกับโดยตรง	กำหนดผู้รับผิดชอบรายหมวด OIT	ใช้ผล ITA ปรับปรุงงาน	มีระบบตรวจสอบ OIT ก่อนเผยแพร่	มี Website ITA/OIT Center	มี Dashboard
	รับผิดชอบชัดเจน (มาตรการ 2568)				(มาตรการ 2568)			ในเอกสารที่ตรวจสอบ
C	ระบุผู้รับผิดชอบเป็นรายมาตรการ และทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมดำเนินการ (o28 รายงานผลฯ)	คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการดำเนินงาน กำกับและติดตามการประเมิน ITA (o27)	ผู้บริหารทุกคนร่วมกำกับติดตาม (o27)	ระบุผู้รับผิดชอบแต่ละมาตรการ และกำหนดทุกหน่วยงานรับผิดชอบตามภารกิจ (o28 รายงานผลฯ)	วิเคราะห์ผลคะแนน ITA 2567 รายประเด็น กำหนดมาตรการ/กิจกรรมรายตัวชี้วัดเพื่อนำไปปฏิบัติ (o27)	OIT ได้ 100 คะแนนต่อเนื่อง และมีการวิเคราะห์ผลก่อนกำหนดมาตรการพร้อมปรับปรุงข้อมูลสาธารณะอย่างต่อเนื่อง (o27)	ใช้เว็บไซต์มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางเผยแพร่ข้อมูล OIT และเอกสารประกอบทั้งหมด (o28 รายงานผลฯ)	ไม่พบหลักฐาน Dashboard หรือ ITA Dashboard อย่างชัดเจนในเอกสารที่ตรวจสอบ
D	หน่วยงานด้านบริหารจัดการ และหน่วยงานภายใน, คณะกรรมการเฉพาะกิจ ITA รับผิดชอบชัดเจน (o27)	คณะกรรมการเฉพาะกิจ ITA และคณะกรรมการ ITA หลายส่วนในแผนดำเนินงาน (o27)	รองอธิการบดีที่กำกับดูแล, คณะกรรมการที่รับผิดชอบกำกับโดยตรง (o27)	ระบุผู้รับผิดชอบแต่ละประเด็น เช่น หน่วยงานด้านบริหารจัดการ ด้านบุคคล ด้านแผนและการจัดการ ฯลฯ (o27)	มีการวิเคราะห์ผลคะแนน ITA รายข้อ และจัดทำแผนปรับปรุงเพื่อรองรับ ITA 2568 อย่างเป็นระบบ (o27)	มีการรวบรวม OIT จัดทำข้อมูลกลางและกำหนดให้แล้วเสร็จก่อนส่งประเมิน พร้อมติดตามผ่านคณะกรรมการ ITA (o27)	ใช้เว็บไซต์หลัก/ระบบติดตามผลของมหาวิทยาลัย/ระบบออนไลน์/ช่องทาง E-service สำหรับเผยแพร่ข้อมูลและรับข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการ (o27)	ไม่พบหลักฐาน Dashboard หรือ ITA Dashboard อย่างชัดเจนในเอกสารที่ตรวจสอบ
E	คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม, หน่วยงาน	มีคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรมเป็น	มีการกำหนดให้ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงาน	ระบุผู้รับผิดชอบรายหน่วยงานตามราย	วิเคราะห์คะแนน ITA รายแบบวัดและรายตัวชี้วัด,	มีการวิเคราะห์ OIT รายข้อ และกำหนดการติดตามผล	OIT ทุกหมวดเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์	ไม่พบหลักฐาน Dashboard

Library and Learning, University of Phayao

มหาวิทยาลัย	หน่วยงานรับผิดชอบ ITA ชัดเจน	มีคณะกรรมการ/คณะทำงาน ITA	ผู้บริหารกำกับโดยตรง	กำหนดผู้รับผิดชอบรายหมวด OIT	ใช้ผล ITA ปรับปรุงงาน	มีระบบตรวจสอบ OIT ก่อนเผยแพร่	มี Website ITA/OIT Center	มี Dashboard
	ที่เกี่ยวข้อง ได้รับมอบหมายรายมาตรการ (มาตรการส่งเสริม)	กลไกหลักในการกำกับและติดตามการดำเนินงาน ITA (มาตรการส่งเสริมฯ)	กำกับติดตามมาตรการและการปฏิบัติในแต่ละด้าน (มาตรการส่งเสริมฯ)	มาตรการฯลฯ (มาตรการส่งเสริมฯ)	กำหนดมาตรการพัฒนาอย่างเป็นระบบ (มาตรการส่งเสริมฯ)	ผ่านคณะกรรมการพร้อมรายงานผลปีละอย่างน้อย 1 ครั้ง (มาตรการส่งเสริมฯ)	มหาวิทยาลัย (มาตรการส่งเสริมฯ)	หรือ ITA Dashboard อย่างชัดเจนในเอกสารที่ตรวจสอบ
F	หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านแผนงบประมาณการบริหารความเสี่ยง ความโปร่งใส ฯลฯ (มาตรการส่งเสริมฯ 2567)	คณะทำงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (มาตรการส่งเสริมฯ 2567)	รองอธิการบดีที่กำกับดูแล และแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับติดตามโดยตรง (มาตรการส่งเสริมฯ 2567)	มีตารางกำหนดผู้รับผิดชอบ O1-O28 รายข้อ พร้อมผู้กำกับดูแลและหน่วยงานเจ้าภาพชัดเจน (มาตรการส่งเสริมฯ 2567)	มีการวิเคราะห์ผลประเมิน ITA จัดทำมาตรการกำหนดขั้นตอนผู้รับผิดชอบระยะเวลาดำเนินงาน (มาตรการส่งเสริมฯ 2567)	มีการกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบผู้กำกับดูแล วิธีจัดทำข้อมูล และตรวจสอบ URL ทุกตัวชี้วัด OIT ก่อนเผยแพร่ (มาตรการส่งเสริมฯ 2567)	ใช้เว็บไซต์มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางเผยแพร่ OIT พร้อมระบุ URL ในทุกตัวชี้วัด (มาตรการส่งเสริมฯ 2567)	ไม่พบหลักฐาน Dashboard หรือ ITA Dashboard อย่างชัดเจนในเอกสารที่ตรวจสอบ
G	หน่วยงานด้านบริหารจัดการ ด้านกฎหมายเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการประเมิน ITA มีการประชุมคณะทำงาน	คณะทำงานการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ (รายงานผล 2567)	คณะผู้บริหารร่วมประกาศ No Gift Policy และกำกับการดำเนินโครงการด้านธรรมาภิบาลและป้องกันการทุจริต	มีการกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบเป็นรายเรื่อง ฯลฯ (รายงานผล 2567)	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต มีโครงการ/กิจกรรม และติดตามผลการดำเนินงานประจำปี	มีการรวบรวมติดตาม และประเมินผลแผนป้องกันการทุจริต รวมทั้งรายงานผลตามยุทธศาสตร์และโครงการอย่างเป็น	มีการเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย เช่น ช่องทางร้องเรียน, No Gift Policy, ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง, e-GP และรายงาน	ไม่พบหลักฐาน Dashboard หรือ ITA Dashboard อย่างชัดเจนในเอกสารที่ตรวจสอบ

Library and Learning, University of Phayao

มหาวิทยาลัย	หน่วยงานรับผิดชอบ ITA ชัดเจน	มีคณะกรรมการ/คณะทำงาน ITA	ผู้บริหารกำกับโดยตรง	กำหนดผู้รับผิดชอบรายหมวด OIT	ใช้ผล ITA ปรับปรุงงาน	มีระบบตรวจสอบ OIT ก่อนเผยแพร่	มี Website ITA/OIT Center	มี Dashboard
	ITAเพื่อเตรียมการประเมิน (รายงานผล 2567)		(รายงานผล 2567)		(รายงานผล 2567)	ระบบ (รายงานผล 2567)	ผลต่าง ๆ (รายงานผล 2567)	
H	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ, คณะอนุกรรมการดำเนินงานการประเมิน ITA และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละประเด็น (o28)	คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสด้านธรรมาภิบาลและจริยธรรมด้านบริหารความเสี่ยง และด้านตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย (o28)	ผู้บริหารทุกคนถ่ายทอดนโยบาย No Gift Policy และ Do & Don't ผ่านโครงการผู้บริหารสัญจร และกำกับการดำเนินงานด้าน ITA อย่างต่อเนื่อง (o28)	ในแผนปรับปรุง O27 มีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพรายประเด็น โดยมีหน่วยงานด้านกฎหมาย งบประมาณ ประชาสัมพันธ์ และทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (o27)	มีการวิเคราะห์ผลคะแนน ITA 2567 รายตัวชี้วัด เปรียบเทียบปี 2566-2567 วิเคราะห์จุดอ่อน และกำหนดมาตรการพัฒนาผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และวิธีดำเนินการ (o27)	มีการวิเคราะห์ข้อผิดพลาด OIT โดยตรง (เช่น o14, o16 และ o34) และกำหนดมาตรการควบคุม ป้องกันความผิดพลาด รวมถึงแนวทางติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ (o27)	ใช้เว็บไซต์มหาวิทยาลัยและเว็บไซต์หน่วยงานเป็นช่องทางหลักในการเผยแพร่คู่มือ แผนงาน, E-Service, Q&A และข้อมูล OIT ต่าง ๆ (O27)	ไม่พบหลักฐาน Dashboard หรือ ITA Dashboard อย่างชัดเจนในเอกสารที่ตรวจสอบ
I	มีการกำหนดหน่วยงานและผู้รับผิดชอบรายประเด็นอย่างชัดเจน (o27)	มีการดำเนินงานตามมาตรการ ITA และวิเคราะห์ผล ITA ผ่านกลไกการบริหารของมหาวิทยาลัย โดย	มีการถ่ายทอดนโยบาย No Gift Policy โดยกำหนดเป็นนโยบายระดับมหาวิทยาลัย รวมทั้งมีผู้บริหาร	กำหนดผู้รับผิดชอบรายประเด็นชัดเจนทุกหมวด ทั้งด้านงบประมาณ บุคคล ทรัพย์สิน การร้องเรียน และการสื่อสาร (o27)	มีการวิเคราะห์ผลคะแนน ITA 2567 รายตัวชี้วัดและรายข้อคำถาม พร้อมจัดทำมาตรการแก้ไข และ	มีการวิเคราะห์ข้อผิดพลาด OIT ที่ได้คะแนนต่ำ พร้อมระบุมาตรการแก้ไข และกระบวนการตรวจสอบข้อมูลก่อน	มีเว็บไซต์ ITA โดยเฉพาะของมหาวิทยาลัย และเผยแพร่ข้อมูล OIT ผ่านเว็บไซต์ส่วนกลางอย่างเป็นระบบ (o28)	พบระบบรายงานผลการดำเนินงานและติดตามงบประมาณ ซึ่งใช้ติดตาม

Library and Learning, University of Phayao

มหาวิทยาลัย	หน่วยงานรับผิดชอบ ITA ชัดเจน	มีคณะกรรมการ/คณะทำงาน ITA	ผู้บริหารกำกับโดยตรง	กำหนดผู้รับผิดชอบรายหมวด OIT	ใช้ผล ITA ปรับปรุงงาน	มีระบบตรวจสอบ OIT ก่อนเผยแพร่	มี Website ITA/OIT Center	มี Dashboard
		เชื่อมโยงกับหน่วยงานรับผิดชอบและผู้บริหารที่กำกับดูแล (o27)	กำกับดูแลโครงการและติดตามผล (o28)		กำหนดแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน (o27)	เผยแพร่ในปีถัดไป (o27)		ความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานลักษณะ Dashboard/ Monitoring System (o28)
J	มีหน่วยงานด้านแผนด้านตรวจสอบภายใน ด้านกฎหมาย ด้านสื่อสารองค์กร ด้านบริการวิชาการ และหน่วยงานต่าง ๆ รับผิดชอบตามมาตรการในแต่ละประเด็นอย่างชัดเจน (o27)	คณะกรรมการส่งเสริมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสและผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย (o28)	ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทกำหนดนโยบาย No Gift Policy กำกับติดตาม และประชุมคณะกรรมการเพื่อขับเคลื่อน ITA อย่างต่อเนื่อง (o28)	กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบรายประเด็นอย่างชัดเจนระยะเวลาและขั้นตอนดำเนินงาน (o27)	มีการวิเคราะห์ผล ITA ปี 2567 จาก IIT, EIT และ OIT จัดทำมาตรการพัฒนาในปีงบประมาณกำหนดกิจกรรมวิธีการปฏิบัติหน่วยงานรับผิดชอบ และระยะเวลาชัดเจน (o27)	มีการรวบรวมวิเคราะห์ ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล ITA/OIT ผ่านคณะกรรมการและการประชุมกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง (o28)	มีการเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์หลักมหาวิทยาลัยและเว็บไซต์หน่วยงานพร้อมระบบร้องเรียน การเปิดเผยข้อมูล OIT และการประชาสัมพันธ์หลายช่องทาง (o28)	ไม่พบหลักฐาน Dashboard หรือ ITA Dashboard อย่างชัดเจนในเอกสารที่ตรวจสอบ

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ ค.2 ตรวจสอบรูปแบบการดำเนินงานและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ของมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัย	วิเคราะห์ผล ITA รายตัวชี้วัดและจัดทำแผนปรับปรุง	เหตุผลประกอบ (การวิเคราะห์ผลรายตัวชี้วัด)	กำหนดผู้รับผิดชอบรายมาตรการอย่างชัดเจน	เหตุผลประกอบ (การกำหนดผู้รับผิดชอบ)	ใช้ PDCA หรือกลไกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	เหตุผลประกอบ (การใช้ PDCA)
A	✓	พบการวิเคราะห์ผลการประเมิน ITA ในประเด็นที่มีคะแนนต่ำ รวมทั้งกำหนดมาตรการ วิธีดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาดำเนินงานเพื่อยกระดับผลการประเมินในรอบถัดไป โดยปรากฏในรายงานผลการดำเนินการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน (O28) และมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน (O27)	✓	พบการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพในแต่ละมาตรการอย่างชัดเจน เช่น หน่วยงานด้านแผนและงบประมาณ ด้านกฎหมาย ด้านประกันคุณภาพ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำหน้าที่ขับเคลื่อน ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการ	✓	พบการนำผลการประเมิน ITA มาวิเคราะห์กำหนดมาตรการและแผนปฏิบัติดำเนินงานตามมาตรการ ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน รวมทั้งนำผลการดำเนินงานกลับมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานในรอบถัดไป ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) แม้เอกสารจะไม่ได้ระบุคำว่า PDCA โดยตรง
B	✓	พบการวิเคราะห์ผลการประเมิน ITA รายตัวชี้วัด IIT, EIT และ OIT พร้อมกำหนดมาตรการปรับปรุงรายประเด็นและกำหนดแนวทางขับเคลื่อนในปีถัดไป (O27)	✓	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละมาตรการและมอบหมายให้ทุกหน่วยงานร่วมดำเนินการตามภารกิจอย่างชัดเจน (O27)	✓	พบกระบวนการวิเคราะห์ผล ดำเนินการตามมาตรการ ติดตามผล และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด PDCA แม้ไม่ได้ระบุคำว่า PDCA โดยตรง (O27, O28)
C	✓	พบการวิเคราะห์ผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ 2567 โดยพิจารณาผลคะแน IIT, EIT และ OIT รายประเด็น พร้อมระบุจุด	✓	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละมาตรการและกิจกรรมอย่างชัดเจน โดยระบุหน่วยงาน	✓	พบกระบวนการดำเนินงานที่เริ่มจากการวิเคราะห์ผลการประเมิน ITA การกำหนดมาตรการปรับปรุง การดำเนินกิจกรรมตาม

Library and Learning, University of Phayao

มหาวิทยาลัย	วิเคราะห์ผล ITA รายตัวชี้วัดและจัดทำแผนปรับปรุง	เหตุผลประกอบ (การวิเคราะห์ผลรายตัวชี้วัด)	กำหนดผู้รับผิดชอบรายมาตรการอย่างชัดเจน	เหตุผลประกอบ (การกำหนดผู้รับผิดชอบ)	ใช้ PDCA หรือกลไกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	เหตุผลประกอบ (การใช้ PDCA)
		แข็ง จุดที่ควรพัฒนา และกำหนดมาตรการหรือกิจกรรมเพื่อยกระดับผลการดำเนินงานในปีงบประมาณถัดไปอย่างเป็นระบบ (O27)		เจ้าภาพและหน่วยงานสนับสนุนในแต่ละประเด็น รวมทั้งกำหนดระยะเวลาดำเนินงานเพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินงาน (O27, O28)		แผน การติดตามผล และการรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อนำผลไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานในรอบถัดไป ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับวงจร PDCA (Plan–Do–Check–Act) แม้เอกสารจะไม่ได้ระบุคำว่า PDCA โดยตรง (O27, O28)
D	✓	วิเคราะห์ผลคะแนน ITA รายข้อคำถามและรายตัวชี้วัด พร้อมจัดทำแผนปรับปรุงเพื่อยกระดับผลการประเมินในปีถัดไปอย่างเป็นระบบ (O27)	✓	กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบรายประเด็นอย่างชัดเจน (o27)	✓	ระบุชัดเจนว่ามีการใช้แนวคิดบริหารจัดการและวงจร PDCA ในการพัฒนากระบวนการทำงานและติดตามผลการดำเนินงาน (O27)
E	✓	มีการวิเคราะห์ผล IIT, EIT และ OIT พร้อมระบุประเด็นคะแนนต่ำและจัดทำมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสสำหรับปีถัดไปอย่างเป็นระบบ (O27)	✓	ระบุหน่วยงานรับผิดชอบรายมาตรการ (O27)	✓	มีการกำหนดมาตรการ ระยะเวลา หน่วยงานรับผิดชอบ และรายงานผลต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรมเป็นประจำ สอดคล้องกับวงจรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (O27, O28)
F	✓	วิเคราะห์ผล ITA พร้อมจัดทำมาตรการ วิธีดำเนินงาน และแผนปรับปรุงเฉพาะประเด็นที่มีคะแนนต่ำ (O27)	✓	กำหนดผู้รับผิดชอบ OIT รายตัวชี้วัด รวมทั้งผู้กำกับดูแลและหน่วยงานเจ้าภาพอย่างชัดเจน (O27)	✓	มีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ จัดทำมาตรการ ดำเนินการ และติดตามผลผ่านคณะทำงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัย (O27, O28)

Library and Learning, University of Phayao

มหาวิทยาลัย	วิเคราะห์ผล ITA รายตัวชี้วัดและจัดทำแผนปรับปรุง	เหตุผลประกอบ (การวิเคราะห์ผลรายตัวชี้วัด)	กำหนดผู้รับผิดชอบรายมาตรการอย่างชัดเจน	เหตุผลประกอบ (การกำหนดผู้รับผิดชอบ)	ใช้ PDCA หรือกลไกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	เหตุผลประกอบ (การใช้ PDCA)
G	✓	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตโดยพัฒนาจากผลการดำเนินงานและผลประเมินในแต่ละปี (รายงานผล 2567/O28)	✓	ระบุหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบแต่ละโครงการอย่างชัดเจน (O28)	✓	มีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการและยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง สะท้อนวงจรปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (O28)
H	✓	วิเคราะห์ผล ITA 2567 เปรียบเทียบผลย้อนหลัง วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และจัดทำมาตรการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม (O27)	✓	กำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละมาตรการอย่างชัดเจน (O27)	✓	พบการวิเคราะห์ผล กำหนดมาตรการดำเนินงาน ติดตามผล และนำข้อผิดพลาดจากรอบก่อนมาปรับปรุงในปีถัดไป สอดคล้องกับหลัก PDCA (O27, O28)
I	✓	มีการวิเคราะห์ผลคะแนน ITA 2567 รายตัวชี้วัด รายข้อคำถาม และวิเคราะห์ข้อบกพร่องก่อนกำหนดมาตรการพัฒนาในปี 2568 (O27)	✓	ระบุผู้รับผิดชอบรายประเด็นอย่างละเอียด (O27)	✓	เอกสารแสดงกระบวนการวิเคราะห์ผล กำหนดมาตรการ ปฏิบัติตามมาตรการ ติดตามผล และประเมินผลเพื่อจัดทำมาตรการปีถัดไปอย่างชัดเจน (O27, O28)
J	✓	วิเคราะห์ผล ITA จาก IIT, EIT และ OIT พร้อมกำหนดมาตรการและโครงการพัฒนาปีถัดไปอย่างเป็นระบบ (O27)	✓	กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบรายประเด็นอย่างชัดเจน พร้อมระยะเวลาและขั้นตอนดำเนินงาน (O27)	✓	มีการวิเคราะห์ผลการประเมิน กำหนดมาตรการ นำไปปฏิบัติ กำกับติดตาม และรายงานผลผ่านคณะกรรมการส่งเสริมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง (O27, O28)

Library and Learning, University of Phayao

ภาคผนวก ง

รายละเอียดผลการสังเคราะห์ประเด็นปัญหาและผลการเปรียบเทียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ตารางที่ ง.1 รายละเอียดผลการสังเคราะห์ประเด็นปัญหาจากการสัมภาษณ์

ลำดับ	ประเด็นปัญหา	รายละเอียดโดยสรุป	แหล่งข้อมูล	ระดับ
1	การสื่อสารนโยบายและบทบาทหน้าที่ไม่ทั่วถึงระดับปฏิบัติการ	การสื่อสารข้อมูลและนโยบายของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ดำเนินการตามลำดับชั้นการบริหาร ส่งผลให้ข้อมูลบางส่วนไม่สามารถถ่ายทอดไปถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการได้อย่างทั่วถึง โดยการรับรู้มักหยุดอยู่ในระดับผู้บริหารหรือผู้ประสานงานของหน่วยงาน นอกจากนี้ยังพบว่าลักษณะการสื่อสารส่วนใหญ่เป็นแบบทางเดียว (Top-down) ทำให้บุคลากรบางส่วนไม่รับทราบบทบาทหน้าที่และความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน ITA อย่างชัดเจน	EXA ข้อ 3, 6, 7, 10 / EXC ข้อ 9, 10 / FGD1 ข้อ 9, 21 / FGD2 ข้อ 4, 7, 10	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม)
2	การรับรู้ของผู้ตอบแบบวัด IIT/EIT ในบางประเด็นแตกต่างจากข้อมูลหรือการดำเนินงานที่หน่วยงานดำเนินการ	บุคลากรบางส่วนมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนต่อข้อคำถามในแบบวัด IIT และ EIT ทำให้การรับรู้ของผู้ตอบในบางประเด็นแตกต่างจากข้อมูลหรือการดำเนินงานที่หน่วยงานดำเนินการ โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตหรือการร้องเรียน สะท้อนช่องว่างระหว่างการดำเนินงานของหน่วยงานกับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจส่งผลให้ผลการประเมินบางด้านไม่สะท้อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้ครบถ้วน	EXB ข้อ 3, 4, 19 / EXC ข้อ 1, 4, 11 / FGD1 ข้อ 3, 4 / FGD2 ข้อ 2, 3, 5, 11	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม)
3	การเปลี่ยนตัวผู้รับผิดชอบและการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล ทำให้องค์ความรู้ไม่ต่อเนื่อง	การเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ITA เป็นประจำ ส่งผลต่อความต่อเนื่องของความรู้และความเข้าใจในการดำเนินงาน เนื่องจากต้องใช้เวลาในการถ่ายทอดงานและสร้างความเข้าใจแก่ผู้รับผิดชอบรายใหม่อยู่เสมอ ขณะเดียวกันการดำเนินงานบางส่วนยังพึ่งพาความรู้และประสบการณ์เฉพาะบุคคล โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงาน	EXA ข้อ 8, 12 / EXB ข้อ 3, 8, 10, 12 / EXC ข้อ 3, 5, 12, 17 / FGD1 ข้อ 3, 10, 12 / FGD2 ข้อ 12, 19	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม)

Library and Learning, University of Phayao

ลำดับ	ประเด็นปัญหา	รายละเอียดโดยสรุป	แหล่งข้อมูล	ระดับ
		ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการสูญเสียองค์ความรู้เมื่อมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้ มีข้อเสนอให้พัฒนาเครื่องมือหรือระบบสนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อช่วยลดการพึ่งพาบุคคลและรักษาความต่อเนื่องขององค์ความรู้ภายในองค์กร		
4	การดำเนินงาน ITA ยังไม่ได้รับการยอมรับและบูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติของหน่วยงาน	บุคลากรบางส่วนมองว่าการดำเนินงานด้าน ITA เป็นภารกิจเพิ่มเติมจากงานประจำมากกว่าการเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ ส่งผลให้การดำเนินงานมักมุ่งเน้นเฉพาะในช่วงรอบการประเมิน ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาและติดตามผลตลอดปี อีกทั้งกระบวนการดำเนินงานด้าน ITA ยังไม่ได้รับการบูรณาการเข้ากับระบบงานประจำของหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้เกิดการรับรู้ว่างานดังกล่าวเป็นภารกิจเฉพาะกิจมากกว่าความรับผิดชอบร่วมขององค์กร	EXA ข้อ 3, 5, 8, 10, 20 / EXC ข้อ 16, 21, 24 / FGD1 ข้อ 1, 3, 10 / FGD2 ข้อ 16	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม)
5	กระบวนการรวบรวม ตรวจสอบ และนำส่งข้อมูล OIT เป็นข้อจำกัดสำคัญของการดำเนินงาน	การจัดทำข้อมูล OIT มีข้อจำกัดในขั้นตอนการรวบรวม ตรวจสอบ และนำส่งข้อมูล เนื่องจากข้อมูลกระจายอยู่ในหลายหน่วยงานและหลายระบบ ทำให้ต้องอาศัยการประสานงานและการตรวจสอบข้อมูลหลายรอบก่อนเผยแพร่ ขณะเดียวกันผู้รับผิดชอบระดับมหาวิทยาลัยไม่ได้เป็นเจ้าของข้อมูลโดยตรง จึงควบคุมคุณภาพและระยะเวลาการส่งข้อมูลได้ค่อนข้างจำกัด ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงด้านความล่าช้า ความไม่ครบถ้วน และความไม่เป็นปัจจุบันของข้อมูล นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การประเมินของสำนักงาน ป.ป.ช. ในแต่ละปี ยังทำให้หน่วยงานต้องปรับรูปแบบการจัดเก็บและจัดเตรียมข้อมูลใหม่	EXA ข้อ 3, 4, 14 / EXB ข้อ 3, 6, 14 / EXC ข้อ 2, 18 / FGD1 ข้อ 3, 4, 5, 6, 14 / FGD2 ข้อ 8, 14, 16	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม)

Library and Learning University of Phayao

ลำดับ	ประเด็นปัญหา	รายละเอียดโดยสรุป	แหล่งข้อมูล	ระดับ
		อยู่เสมอ ส่งผลให้การดำเนินงานในขั้นตอนดังกล่าวมักต้องแก้ไขเฉพาะหน้าในช่วงใกล้รอบการประเมิน		
6	ขาดกลไกติดตามผลและนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (มีมุมมองต่างกันระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล)	การติดตามผลและการนำข้อเสนอแนะจากผลการประเมิน ITA ไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยผู้ให้ข้อมูลบางส่วนเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีกลไกติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานอยู่แล้วผ่านคณะกรรมการและกระบวนการบริหารที่มีอยู่ ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลอีกส่วนหนึ่งมองว่าการติดตามผลและการนำข้อเสนอแนะไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานยังไม่ทั่วถึงทุกหน่วยงาน และยังขาดระบบที่สามารถแสดงผลการติดตามและความก้าวหน้าของการปรับปรุงในภาพรวมได้อย่างชัดเจน	EXA ข้อ 8, 15 / EXB ข้อ 15 / FGD1 ข้อ 8, 15, 22 / FGD2 ข้อ 8, 15	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม) — *มีมุมมองแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล*
7	ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลไม่เชื่อมโยงกัน และมีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูล (มีมุมมองแตกต่างกันเกี่ยวกับความพร้อมของระบบ)	ระบบสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานด้าน ITA ยังมีข้อจำกัดด้านการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างระบบ ทำให้เกิดการบันทึกข้อมูลซ้ำซ้อนและเพิ่มภาระในการตรวจสอบข้อมูล ข้อมูลบางส่วนยังมีข้อจำกัดด้านสิทธิ์การเข้าถึงตามบทบาทหน้าที่และข้อกำหนดด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ขณะที่ข้อมูลในอดีตบางรายการยังอยู่ในรูปเอกสารกระดาษ ส่งผลให้การสืบค้นและรวบรวมข้อมูลทำได้ไม่สะดวก ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลมีมุมมองแตกต่างกันเกี่ยวกับระดับความพร้อมของระบบสารสนเทศ โดยบางส่วนเห็นว่าระบบมีความพร้อมเพียงพอ แต่ยังขาดระบบฐานข้อมูลกลางที่สนับสนุนการดำเนินงานด้าน ITA โดยเฉพาะ	EXA ข้อ 7 / EXB ข้อ 17 / FGD1 ข้อ 7, 17 / FGD2 ข้อ 3, 7, 17, 18	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม) — *มีข้อขัดแย้งบางส่วนเกี่ยวกับความพร้อมของระบบ*
8	ข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากรใน	ผู้รับผิดชอบการดำเนินงานด้าน ITA ต้องรวบรวม ตรวจสอบ และจัดเตรียมข้อมูลจากหลายหน่วยงานภายใต้กรอบเวลาที่จำกัด ขณะที่ข้อมูลที่ใช้	EXB ข้อ 3, 6, 19 / FGD1 ข้อ 10,	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม)

Library and Learning University of Phayao

ลำดับ	ประเด็นปัญหา	รายละเอียดโดยสรุป	แหล่งข้อมูล	ระดับ
	การบริหารจัดการข้อมูลปริมาณมาก	ประกอบการประเมินมีปริมาณมากและกระจายอยู่ในหลายแหล่ง โดยในบางกรณีมีข้อมูลที่ต้องดำเนินการมากกว่า 16,000 รายการ ส่งผลให้กระบวนการจัดการข้อมูลมีความซับซ้อน ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลจำนวนมาก รวมทั้งมีภาระในการประสานงานและการจัดทำข้อมูลซ้ำซ้อน ซึ่งเพิ่มความเสี่ยงต่อความล่าช้าและความคลาดเคลื่อนของข้อมูล	19 / FGD2 ข้อ 3, 19	
9	วัฒนธรรมการทำงานที่อาศัยความคุ้นเคย ความไว้เนื้อเชื่อใจ และการปฏิบัติงานตามประสบการณ์มากกว่าการยึดถือขั้นตอน ระเบียบ และหลักฐานเชิงประจักษ์	บุคลากรบางส่วนไม่ให้ความสำคัญกับการศึกษาข้อมูลข่าวสาร และแนวปฏิบัติที่มหาวิทยาลัยเผยแพร่ ส่งผลให้เกิดช่องว่างด้านการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานด้าน ITA นอกจากนี้ ยังพบพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่อาศัยความคุ้นเคยหรือความไว้เนื้อเชื่อใจกันมากกว่าการปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด เช่น การดำเนินการโดยไม่มีเอกสารประกอบ รวมทั้งมีการรับรู้ว่างาน ITA เป็นภารกิจของหน่วยงานส่วนกลางมากกว่าความรับผิดชอบร่วมของทุกหน่วยงาน	EXA ข้อ 3, 7, 20, 23 / FGD1 ข้อ 8, 10, 23, 28 / FGD2 ข้อ 2, 3, 5, 10, 23, 27	ประเด็นร่วม/เสริม (ผสม)
10	ช่องว่างระหว่างกลไกกำกับดูแลกับการบังคับใช้ในระดับปฏิบัติ	ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าโครงสร้างการกำกับดูแลและการถ่วงดุลอำนาจของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนในระดับนโยบายและเป็นไปตามกลไกที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม การถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติในแต่ละหน่วยงานยังมีความแตกต่างกัน และการติดตามกำกับให้เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องยังไม่ทั่วถึงทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนมองว่าระบบบริหารและโครงสร้างคณะกรรมการช่วยสนับสนุนความต่อเนื่องของการพัฒนางาน ขณะที่บางส่วนมองว่ายังมีข้อจำกัดด้านการสื่อสารและกลไกการกำกับ	EXA ข้อ 20, 24 / EXB ข้อ 7, 20, 24 / EXC ข้อ 21 / FGD1 ข้อ 21, 22, 24 / FGD2 ข้อ 8, 21, 22	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม) — *มีข้อขัดแย้งบางส่วนในกลุ่มคณะทำงานที่ 1*

Library and Learning University of Phayao

ลำดับ	ประเด็นปัญหา	รายละเอียดโดยสรุป	แหล่งข้อมูล	ระดับ
		ติดตามในระดับปฏิบัติ ทำให้เกิดมุมมองที่แตกต่างกันต่อประสิทธิผลของระบบกำกับดูแล		
11	ความเสี่ยงจากการใช้ความรู้ด้านกฎระเบียบเพื่อแสวงหาช่องว่างในการปฏิบัติงาน	ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนสะท้อนว่า การมีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับเพียงอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอต่อการป้องกันความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน หากขาดการยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรม เนื่องจากอาจเกิดการตีความหรือใช้ประโยชน์จากช่องว่างของกฎระเบียบเพื่อเอื้อประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่นได้ แม้ว่าการดำเนินงานจะยังคงอยู่ภายใต้กรอบของระเบียบที่กำหนดไว้ก็ตาม	FGD2 ข้อ 5, 11	ประเด็นเฉพาะกลุ่ม (1 กลุ่ม) — *ยืนยันร่วมกันภายใน FGD2*
12	ช่องว่างระหว่างนโยบาย ระเบียบ และการปฏิบัติจริงในตัวชี้วัดสำคัญ	แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีนโยบาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพย์สินของราชการ การใช้งบประมาณ การแก้ไขปัญหาการทุจริต และการใช้อำนาจอย่างชัดเจน แต่การนำไปปฏิบัติในระดับหน่วยงานยังมีความแตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่างสิ่งที่กำหนดไว้กับการดำเนินงานจริงในบางประเด็น เช่น การปฏิบัติตามระเบียบที่ไม่สม่ำเสมอ การใช้ช่องทางร้องเรียนและกลไกคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสที่ยังไม่ทั่วถึง ตลอดจนการสื่อสารผลการดำเนินงานหรือผลการตรวจสอบกลับไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ยังไม่เพียงพอ นอกจากนี้ ในบางประเด็นยังพบว่าการรับรู้ของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่หน่วยงานดำเนินการอยู่ ส่งผลให้ผลการประเมินบางตัวชี้วัดไม่สะท้อนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง	EXA ข้อ 26, 27 / EXB ข้อ 26, 27 / EXC ข้อ 26, 27 / FGD1 ข้อ 26-30 / FGD2 ข้อ 26-30	ประเด็นร่วม (3 กลุ่ม)

Library and Learning University of Phayao

ตารางที่ ง.2 ผลการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ลำดับ	ประเด็นและปัจจัยที่ค้นพบ	ผู้บริหาร (EX)	คณะทำงาน กลุ่มที่ 1 (FGD1)	คณะทำงาน กลุ่มที่ 2 (FGD2)	เปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
1	การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ ITA ของบุคลากรไม่สอดคล้องกัน รวมถึงการรับรู้ของผู้ตอบแบบวัด IIT และ EIT ในบางประเด็นแตกต่างจากข้อมูลหรือการดำเนินงานที่หน่วยงานดำเนินการ สะท้อนช่องว่างระหว่างการดำเนินงานของหน่วยงานกับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก	EXB, EXC	FGD1	FGD2	สอดคล้องกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม
2	การเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบและการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล ทำให้องค์ความรู้ไม่ต่อเนื่อง	EXA, EXB, EXC	FGD1	FGD2	สอดคล้องกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม
3	ความเสี่ยงจากการใช้ความรู้ด้านกฎระเบียบโดยขาดคุณธรรมและจริยธรรมกำกับ	-	-	FGD2	พบเฉพาะในกลุ่ม FGD2
4	การสื่อสารนโยบาย บทบาทหน้าที่ และข้อมูลด้าน ITA ไม่ทั่วถึงระดับปฏิบัติการ	EXA, EXC	FGD1	FGD2	สอดคล้องกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม
5	งาน ITA ถูกมองเป็นภาระงานเพิ่มจากงานประจำ และยังไม่ถูกบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ	EXA, EXC	FGD1	FGD2	สอดคล้องกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม
6	การรับรู้ปัจจัยเชิงโครงสร้างของปัญหาการดำเนินงาน ITA	EXA, EXB	FGD1	FGD2	มุมมองแตกต่างกันภายในกลุ่มผู้บริหารเอง มากกว่าระหว่างกลุ่ม
7	กระบวนการรวบรวม ตรวจสอบ และนำส่งข้อมูล OIT เป็นข้อจำกัดสำคัญของการดำเนินงาน	EXA, EXB, EXC	FGD1	FGD2	สอดคล้องกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม

Library and Learning, University of Phayao

ลำดับ	ประเด็นและปัจจัยที่ค้นพบ	ผู้บริหาร (EX)	คณะทำงาน กลุ่มที่ 1 (FGD1)	คณะทำงาน กลุ่มที่ 2 (FGD2)	เปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
8	การติดตามผลและการนำข้อเสนอแนะจากผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานยังไม่เป็นระบบและไม่ทั่วถึง	EXA, EXB	FGD1	FGD2	พบในทั้ง 3 กลุ่ม แต่มีมุมมองแตกต่าง (EXB เห็นว่ามีกลไกติดตามและทบทวนอยู่แล้ว)
9	ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลยังไม่เชื่อมโยงกัน ทำให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนและการแลกเปลี่ยนข้อมูลไม่คล่องตัว	EXA, EXB	FGD1	FGD2	พบในทั้ง 3 กลุ่ม แต่มีมุมมองแตกต่างเกี่ยวกับความพร้อมของระบบ
10	การเข้าถึงข้อมูลมีข้อจำกัด และข้อมูลบางส่วนยังอยู่ในรูปเอกสารหรือกระจายอยู่หลายแหล่ง	EXA, EXB	FGD1	FGD2	สอดคล้องกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม
11	ภาระงาน ข้อจำกัดด้านเวลา และปริมาณข้อมูลจำนวนมากในการดำเนินงาน ITA	EXB	FGD1	FGD2	สอดคล้องกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม
12	วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการรับรู้ข้อมูลและการปฏิบัติตามระเบียบ	EXA	FGD1	FGD2	สอดคล้องกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม
13	วัฒนธรรมความไว้เนื้อเชื่อใจและการปฏิบัติงานที่ข้ามขั้นตอนหรือไม่มีหลักฐานเอกสารประกอบ	-	FGD1	FGD2	พบในกลุ่ม FGD1 (ด้านการละเลยขั้นตอน) และ FGD2 (ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจและการละเลยขั้นตอน)
14	โครงสร้างการกำกับดูแลมีความชัดเจนในระดับนโยบาย แต่การกำกับติดตามและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังไม่ทั่วถึง	EXA, EXB, EXC	FGD1	FGD2	สอดคล้องกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม

Library and Learning, University of Phayao

ลำดับ	ประเด็นและปัจจัยที่ค้นพบ	ผู้บริหาร (EX)	คณะทำงาน กลุ่มที่ 1 (FGD1)	คณะทำงาน กลุ่มที่ 2 (FGD2)	เปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
					(มีมุมมองแตกต่างบางส่วนในกลุ่ม FGD1)
15	ช่องว่างระหว่างนโยบาย ระเบียบ และการปฏิบัติจริงในตัวชี้วัดสำคัญ	EXA, EXB, EXC	FGD1	FGD2	สอดคล้องกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม

หมายเหตุ: ลำดับที่ 13 เมื่อพิจารณาข้อมูลในหลายแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการบริหาร พบว่า EXA มองว่าโครงสร้างการสื่อสารเป็นปัญหาเชิงระบบที่ทำให้ปัญหาคงอยู่ ระบุว่า "ทัศนคติแบบระบบราชการเดิม โครงสร้างการสื่อสารแบบ Top-Down ที่ติดขัด จำกัดอยู่แค่ในวาระการประชุมในบอร์ดบริหาร" ขณะที่ EXB เมื่อกล่าวถึงโครงสร้างการบริหารในภาพรวม มองว่าโครงสร้างเอื้อต่อการทำงานอยู่แล้ว ระบุว่า "โครงสร้างการบริหารในภาพรวมค่อนข้างดีและเอื้อต่อการทำงาน แต่ยังมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของปัญหา คือการกำกับดูแลของหน่วยงานย่อย" สอดคล้องกับกลุ่มคณะทำงาน ซึ่งเมื่อกล่าวถึงแง่มุมความต่อเนื่องของโครงสร้างและระบบกำกับการใช้อำนาจ ต่างเห็นว่าโครงสร้างที่มีอยู่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานได้ในระดับหนึ่งเช่นกัน โดยกลุ่ม FGD1 ระบุว่า "โดยภาพรวมโครงสร้างสามารถสนับสนุนการดำเนินงานได้" และ "มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างการบริหาร มีการมอบอำนาจ การกำกับ และติดตาม" และกลุ่ม FGD2 ระบุว่ามี "ขั้นตอนและโครงสร้างการตรวจสอบหลายชั้น" ที่รัดกุมอยู่แล้ว ทั้งนี้ ข้อมูลจากกลุ่มคณะทำงานข้างต้นมาจากคำถามเกี่ยวกับความต่อเนื่องของโครงสร้างและระบบกำกับการใช้อำนาจในเชิงเฉพาะประเด็น จึงสะท้อนมุมมองเชิงบวกต่อโครงสร้างในแง่มุมนั้น มากกว่าจะเป็นการยืนยันโดยตรงว่าเห็นด้วยกับ EXB ในทุกประเด็น อย่างไรก็ตาม ภาพรวมของข้อมูลทั้งหมดชี้ให้เห็นว่าความเห็นที่แตกต่างในประเด็นโครงสร้างปรากฏชัดเจนที่สุดในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเอง (ระหว่าง EXA และ EXB) ซึ่งเป็นข้อค้นพบที่สำคัญต่อการออกแบบแนวทางพัฒนา เพราะสะท้อนว่าการสร้างความเข้าใจร่วมกันในระดับผู้บริหารเองก็เป็นสิ่งจำเป็นก่อนจะสื่อสารลงไปยังระดับปฏิบัติการ

Library and Learning, University of Phayao

ภาคผนวก จ

รายละเอียดแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรตามวงจร PDCA

ตารางที่ จ.1 แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวรตามวงจร PDCA

ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา	Plan	Do	Check	Act
ประเด็นที่ 1 การสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA ยังไม่ทั่วถึงและไม่สอดคล้องกัน	- กำหนดเป้าหมายระดับการรับรู้ด้าน ITA ของบุคลากรในระดับมหาวิทยาลัย - กำหนดผู้รับผิดชอบด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ITA ของแต่ละหน่วยงาน - กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการสื่อสารและการรับรู้ด้าน ITA - จัดทำเอกสารสรุปสาระสำคัญด้าน ITA ในรูปแบบเข้าใจง่าย เช่น สรุปสาระสำคัญด้านงบประมาณ ผลการดำเนินงาน และตัวชี้วัดสำคัญ	- จัดประชุมถ่ายทอดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานด้าน ITA ทุกระดับ พร้อมกำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานถ่ายทอดข้อมูลสู่ระดับปฏิบัติการอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง - จัดทำและเผยแพร่สื่อสรุปสาระสำคัญด้าน ITA ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เช่น อินโฟกราฟิก วิดีทัศน์ เว็บไซต์ และช่องทางสื่อสารภายในองค์กร - กำหนดผู้ประสานงาน ITA ประจำหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ประสานข้อมูลและสื่อสารภายในหน่วยงาน	- ร้อยละของหน่วยงานที่บรรจุ ITA ในแผนปฏิบัติการประจำปี - ร้อยละของหน่วยงานที่มีการถ่ายทอดข้อมูล ITA ภายในหน่วยงานตามรอบเวลาที่กำหนด - จำนวนครั้งของการสื่อสารด้าน ITA ตามแผนที่กำหนด - ร้อยละของบุคลากรที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้าน ITA - ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับการรับรู้ด้าน ITA อยู่ในระดับดีขึ้นไป (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85) โดยสำรวจทุกไตรมาส	- นำผลการประเมินระดับการรับรู้ด้าน ITA ของบุคลากรมาวิเคราะห์หาช่องว่างด้านการสื่อสาร - ปรับปรุงช่องทาง รูปแบบ และเนื้อหาการสื่อสารให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละระดับ - ทบทวนและปรับปรุงแผนการสื่อสารประจำปีตามผลการติดตาม ผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากบุคลากร - นำผลการประเมิน ITA รายปีมาปรับปรุงประเด็นการสื่อสารและเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพ

Library and Learning, University of Phayao

ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา	Plan	Do	Check	Act
	เพื่อใช้สื่อสารแก่บุคลากรทุกระดับ	- บรรจุประเด็นด้าน ITA เป็นวาระประจำในการประชุมของหน่วยงาน - จัดกิจกรรมสร้างการรับรู้สำหรับบุคลากรใหม่ และจัดอบรมด้าน ITA อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง - จัดทำฐานข้อมูลคำถามที่พบบ่อยและคำอธิบายตัวชี้วัด ITA สำหรับบุคลากร - จัดกิจกรรม Mini ITA ให้บุคลากรฝึกตอบแบบวัด IT ก่อนการประเมินจริง - สร้างเครือข่ายผู้นำ ITA ประจำหน่วยงาน ประมาณร้อยละ 5–10 ของบุคลากร เพื่อถ่ายทอดข้อมูลสู่ระดับปฏิบัติการ		การศึกษาและการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง
ประเด็นที่ 2 การดำเนินงาน ITA ยังไม่ถูกบูรณาการ	- กำหนดแนวทางการเชื่อมโยงข้อมูลจากระบบงานหลักของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบ	- จัดทำแผนปฏิบัติการรายหน่วยงาน - บรรจุภารกิจด้าน ITA ในคู่มือการปฏิบัติงาน (SOP) ของหน่วยงาน	- ร้อยละความสำเร็จของ KPI ด้าน ITA ของแต่ละหน่วยงาน	- ทบทวนผลการดำเนินงานและผลการประเมิน ITA ของแต่ละหน่วยงาน

Library and Learning, University of Phayao

ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา	Plan	Do	Check	Act
เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ	รายงานจากฐานข้อมูลกลางสำหรับสนับสนุนการวางแผนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยนเรศวร (NU ERP) ระบบบัญชี 3 มิติ และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้เป็นหลักฐานสนับสนุนการประเมิน ITA - กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) และค่าเป้าหมายด้าน ITA ระดับหน่วยงานให้เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน - กำหนดผู้รับผิดชอบรายตัวชี้วัด OIT และรายมาตรการอย่างชัดเจน	- แต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้ประสานงาน ITA ระดับหน่วยงาน - จัดประชุมชี้แจงตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) ค่าเป้าหมายด้าน ITA และถ่ายทอดแนวทางดำเนินงานให้บุคลากรในหน่วยงานรับทราบ (รายเดือนหรือไตรมาส) - เชื่อมโยงข้อมูลจากระบบงานหลักของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบ NU ERP ระบบบัญชี 3 มิติ และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล มาใช้เป็นหลักฐานประกอบการดำเนินงานด้าน ITA - ลดการจัดเตรียมข้อมูลซ้ำซ้อนโดยใช้ข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริงเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ - เพิ่มช่องทางและกิจกรรมให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการ	- ร้อยละของมาตรการ/กิจกรรมที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน - จำนวนหน่วยงานที่บูรณาการงานด้าน ITA ไว้ใน SOP และแผนปฏิบัติงานประจำปี - จำนวนประเด็นที่ได้รับการปรับปรุงจากข้อเสนอแนะผลการประเมิน ITA - จำนวนข้อค้นพบ และจำนวนครั้งของการตรวจสอบข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง - ร้อยละความสอดคล้องระหว่างข้อมูลในระบบสารสนเทศกับหลักฐานการปฏิบัติงานจริง - จำนวนประเด็นที่ตรวจพบข้อคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตรวจหน้างาน - รายงานความก้าวหน้าต่อผู้บริหารทุกไตรมาส	- ปรับปรุง KPI และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับผลการประเมินรอบถัดไป - ยกย่องและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานโดดเด่น - ปรับปรุงกลไกการติดตาม กำกับและรายงานผลให้สอดคล้องกับข้อค้นพบ - ทบทวนผลการสุ่มตรวจหน้างานและผลการตรวจสอบข้อมูล เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการควบคุมภายใน - พัฒนาระบบแจ้งเตือนความผิดปกติของข้อมูลและการดำเนินงาน เพื่อป้องกันความเสี่ยงและลดข้อผิดพลาดก่อนเข้าสู่การประเมิน ITA รอบถัดไป

Library and Learning, University of Phayao

ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา	Plan	Do	Check	Act
	- กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของการดำเนินมาตรการรายหน่วยงาน	ปรับปรุงงาน และแจ้งผลการปรับปรุงกลับไปยังผู้รับบริการ	- ข้อมูลที่มหาวิทยาลัยจัดเก็บเองเพื่อติดตามระหว่างปี (ติดตามรายไตรมาส) ได้แก่ จำนวนกิจกรรมหรือช่องทางที่เปิดให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม จำนวนข้อเสนอแนะที่ได้รับและที่นำไปปรับปรุงงาน และผลสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ - การเปลี่ยนแปลงคะแนนข้อ e7 (การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม) เปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า โดยตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ใช้ผลการประเมินข้อ o19 ในแบบวัด OIT แทน	
ประเด็นที่ 3	- จัดทำแผนพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางด้าน ITA	- พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางสำหรับการจัดเก็บข้อมูลด้าน ITA	- ร้อยละความครบถ้วนของข้อมูล OIT	- ปรับปรุงระบบสารสนเทศตามข้อเสนอแนะของผู้ใช้งาน

Library and Learning, University of Phayao

ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา	Plan	Do	Check	Act
การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อรองรับ ITA ยังมีข้อจำกัด	- ออกแบบโครงสร้างฐานข้อมูลและสถาปัตยกรรมข้อมูลด้าน ITA - กำหนดผู้รับผิดชอบข้อมูลของแต่ละชุดข้อมูล - กำหนดมาตรฐานข้อมูลกลางสำหรับการจัดเก็บข้อมูลด้าน ITA - กำหนดแนวทางกำกับดูแลข้อมูลและสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล - กำหนดแผนพัฒนาระบบแสดงผลข้อมูลเพื่อการติดตามผลด้านความโปร่งใส (Transparency Dashboard) - กำหนดให้ระบบแสดงผลข้อมูลด้านความโปร่งใส	- เชื่อมโยงข้อมูลจากทุกหน่วยงานเข้าสู่ฐานข้อมูลกลาง - พัฒนาระบบแสดงผลข้อมูลเพื่อการติดตามผลการดำเนินงาน - จัดอบรมผู้ใช้งานและผู้รับผิดชอบข้อมูลของทุกหน่วยงาน - จัดทำคู่มือการใช้งานระบบสารสนเทศด้าน ITA - จัดทำหน้าเว็บศูนย์กลางข้อมูลแบบหน้าเดียว (One Page) ของแต่ละหน่วยงาน สำหรับรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัด และลิงก์ OIT ทั้งหมดไว้ในจุดเดียว - เชื่อมโยงลิงก์ OIT กับฐานข้อมูลกลางเพื่อลดปัญหาข้อมูลซ้ำซ้อนและลิงก์ไม่สามารถเข้าถึงได้ - ทบทวนและปรับปรุงข้อมูล OIT ให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่องผ่านฐานข้อมูลกลาง	- ร้อยละการส่งข้อมูลภายในระยะเวลาที่กำหนด - ร้อยละของข้อมูลที่ได้รับการปรับปรุงภายในระยะเวลาที่กำหนด - จำนวนข้อผิดพลาดของข้อมูลที่ตรวจพบ - ร้อยละความพร้อมใช้งานของลิงก์ OIT - จำนวนหน่วยงานที่สามารถใช้งานระบบฐานข้อมูลกลางได้อย่างสมบูรณ์ - ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบสารสนเทศด้าน ITA - ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานฐานข้อมูลกลาง	- เพิ่มเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร - ปรับปรุงระบบแสดงผลข้อมูลเพื่อการติดตามผลด้านความโปร่งใส (Transparency Dashboard) ตามผลการใช้งานและข้อเสนอแนะของผู้ใช้ - พัฒนาระบบแจ้งเตือนล่วงหน้าเมื่อข้อมูลครบกำหนดปรับปรุงข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน หรือพบลิงก์ที่ไม่สามารถเข้าถึงได้ - พัฒนาระบบตรวจสอบลิงก์อัตโนมัติ เพื่อลดความเสี่ยงด้านความถูกต้องและความพร้อมใช้งานของข้อมูล OIT - ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างฐานข้อมูลและระบบแสดงผลข้อมูล ให้รองรับเกณฑ์การ

Library and Learning, University of Phayao

ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา	Plan	Do	Check	Act
	สามารถแสดงข้อมูลแบบเป็นปัจจุบัน - กำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลสาธารณะและข้อมูลภายในอย่างชัดเจน เพื่อสนับสนุนการตรวจสอบข้อมูลและความโปร่งใส		- รายงานผลการติดตามความก้าวหน้าต่อผู้บริหารเป็นรายไตรมาส - ร้อยละของข้อมูล OIT ที่ผ่านการตรวจสอบและได้รับการรับรองตั้งแต่การส่งครั้งแรก - ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการรวบรวมและจัดเตรียมข้อมูล OIT ต่อรอบ (เทียบกับรอบก่อนหน้า)	ประเมิน ITA ที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละปี
ประเด็นที่ 4 การจัดการองค์ความรู้และความต่อเนื่องของการดำเนินงานยังมีความเสี่ยง	- กำหนดกรอบการจัดการองค์ความรู้ด้าน ITA - ระบุองค์ความรู้สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน ITA (Critical Knowledge) - กำหนดผู้รับผิดชอบองค์ความรู้รายประเด็น (Knowledge Owner)	- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐาน (SOP) - จัดตั้งคลังความรู้อิเล็กทรอนิกส์ (Knowledge Repository) - จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - จัดระบบพี่เลี้ยงสำหรับผู้รับผิดชอบงานรายใหม่ - จัดทำบทเรียนที่ได้รับจากผลการประเมิน ITA (Lessons Learned)	- จำนวนคู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐาน (SOP) ที่จัดทำและทบทวนแล้ว - จำนวนผู้เข้าใช้งานคลังความรู้อิเล็กทรอนิกส์ - จำนวนกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ดำเนินการ	- ทบทวนและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐาน (SOP) เป็นประจำทุกปี - เพิ่มบทเรียนที่ได้รับจากผลการประเมิน ITA และข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในรอบที่ผ่านมาเข้าสู่คลังความรู้ - ปรับปรุงคลังความรู้ตามข้อเสนอแนะของผู้ใช้งาน

Library and Learning, University of Phayao

ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา	Plan	Do	Check	Act
	- กำหนดมาตรฐานการจัดเก็บถ่ายทอด และเผยแพร่องค์ความรู้ด้าน ITA ร่วมกันทั้งมหาวิทยาลัย		- ร้อยละผู้รับผิดชอบงานที่ผ่านการอบรมหรือการถ่ายทอดองค์ความรู้ - ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานคลังความรู้	- พัฒนาระบบถ่ายทอดองค์ความรู้ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานและลดการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล
ประเด็นที่ 5 ช่องว่างระหว่างนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติจริง	- กำหนดเป้าหมายด้านคุณธรรม ความโปร่งใส และธรรมาภิบาลให้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร - กำหนดค่านิยมองค์กรด้านคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ - กำหนดตัวชี้วัดด้านวัฒนธรรมองค์กรและธรรมาภิบาล - กำหนดแผนส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใสรายปี	- ขับเคลื่อนนโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง - จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล - ผู้บริหารเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและความโปร่งใส - สร้างเครือข่ายคุณธรรมในระดับหน่วยงาน - บูรณาการหลักธรรมาภิบาลในกิจกรรมปฐมนิเทศและการพัฒนาบุคลากร - สื่อสารค่านิยมด้านคุณธรรม ความโปร่งใส และธรรมาภิบาลผ่าน	- จำนวนกิจกรรมที่ดำเนินการตามแผน - ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากร - ระดับการรับรู้ด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของบุคลากร - คะแนนการรับรู้ด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริตจากแบบวัด IIT - ผลสำรวจวัฒนธรรมองค์กรประจำปี - จำนวนข้อร้องเรียนด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล	- นำผลการประเมิน ITA และผลสำรวจวัฒนธรรมองค์กรมาวิเคราะห์ - ปรับปรุงกิจกรรมตามผลการวิเคราะห์ - ปรับปรุงแผนส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสประจำปี - ทบทวนนโยบายและมาตรการด้านธรรมาภิบาล - ขยายผลกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จ - สื่อสารผลลัพธ์และแนวปฏิบัติที่ดีทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

Library and Learning, University of Phayao

ประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา	Plan	Do	Check	Act
	- กำหนดเป้าหมายระดับการรับรู้ด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัย	ช่องทางสื่อสารภายในอย่างต่อเนื่อง - -ดำเนินการกำกับดูแลการยืมและการใช้ทรัพย์สินของราชการ (ข้อ i10) 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) คัดเลือกรายการทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงสูง (2) กำหนดแนวปฏิบัติรายรายการ (3) จัดทำแบบฟอร์มยืม-คืนพร้อมระบุผู้มีอำนาจอนุมัติ และ (4) สื่อสารผ่านสายบังคับบัญชาจากคณบดีถึงหัวหน้าภาควิชา	- การเปลี่ยนแปลงคะแนนข้อ i10 (การขอยืมหรือขอใช้ทรัพย์สินราชการถูกต้องตามขั้นตอน) เปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า	

หมายเหตุ: ข้อเสนอเรื่องระบบแสดงผลข้อมูลเพื่อการติดตามผลด้านความโปร่งใส (Transparency Dashboard) ในประเด็นที่ 3 เป็นข้อเสนอเชิงพัฒนาที่สังเคราะห์จากปัญหาด้านการบริหารจัดการข้อมูลของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่พบจากการวิเคราะห์ ประกอบกับตัวอย่างแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัย I ซึ่งเป็นเพียง 1 ใน 10 แห่งของกลุ่มตัวอย่างที่มีหลักฐานการใช้ระบบลักษณะนี้อย่างชัดเจน (ร้อยละ 10.00) มิใช่แนวปฏิบัติร่วมของมหาวิทยาลัยกลุ่มคะแนนสูงโดยรวม

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ จ.2 แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามระยะเวลาดำเนินการ

ประเด็นพัฒนา	ประเด็นสำคัญและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการพัฒนา	หน่วยงานรับผิดชอบ	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ระยะเร่งด่วน (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570)				
การสื่อสารและการรับรู้ด้าน ITA	การสื่อสารและการรับรู้เกี่ยวกับ ITA ยังไม่ทั่วถึงและไม่สอดคล้องกัน	1) จัดทำแผนการสื่อสารด้าน ITA ระดับมหาวิทยาลัย 2) กำหนดผู้รับผิดชอบด้าน ITA ในทุกหน่วยงาน 3) จัดอบรมหรือกิจกรรมสร้างการรับรู้ด้าน ITA สำหรับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 4) บรรจุ ITA เป็นวาระในการประชุมประจำหน่วยงาน 5) จัดทำสื่อสรุปสาระสำคัญด้าน ITA ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย	กองแผนงาน สำนักงานตรวจสอบภายในและทุกหน่วยงาน	บุคลากรมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ ITA เพิ่มขึ้น และได้รับข้อมูลข่าวสารด้าน ITA อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง
การบูรณาการ ITA เข้ากับภารกิจหลักของหน่วยงาน	การดำเนินงาน ITA ยังไม่ถูกบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ	1) กำหนด KPI ด้าน ITA ระดับหน่วยงาน 2) เชื่อมโยง ITA กับแผนปฏิบัติการประจำปี 3) กำหนดผู้รับผิดชอบ OIT รายตัวชี้วัดอย่างชัดเจน 4) บรรจุภารกิจด้าน ITA ใน SOP ของหน่วยงาน	ทุกหน่วยงาน	การดำเนินงานด้าน ITA เชื่อมโยงกับภารกิจประจำของหน่วยงาน และมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
ระยะกลาง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2571-2572)				
การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ	การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อรองรับ ITA ยังมีข้อจำกัด	1) พัฒนาฐานข้อมูลกลางด้าน ITA 2) เชื่อมโยงข้อมูลจากระบบงานหลักของมหาวิทยาลัย 3) พัฒนาระบบแสดงผลข้อมูลเพื่อการติดตามผลด้านความโปร่งใส 4) จัดทำหน้าเว็บศูนย์กลางข้อมูลแบบหน้าเดียวของแต่ละหน่วยงาน	กองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (CITCOM) กองแผนงาน	มีระบบฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงาน และสนับสนุนการบริหารจัดการข้อมูลด้าน ITA ได้

Library and Learning, University of Phayao

ประเด็นพัฒนา	ประเด็นสำคัญและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการพัฒนา	หน่วยงานรับผิดชอบ	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
		5) พัฒนาระบบแจ้งเตือนข้อมูลไม่เป็นปัจจุบันและระบบตรวจสอบลิงก์อัตโนมัติ	และหน่วยงานเจ้าของข้อมูล	อย่างมีประสิทธิภาพ
การจัดการองค์ความรู้	การจัดการองค์ความรู้และความต่อเนื่องของการดำเนินงานยังมีความเสี่ยง	1) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐาน (SOP) 2) จัดตั้งคลังความรู้อิเล็กทรอนิกส์ด้าน ITA 3) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) จัดระบบพี่เลี้ยงสำหรับผู้รับผิดชอบงานรายใหม่ 5) จัดทำบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงาน	กองการบริหารงานบุคคล กองแผนงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นระบบ และลดการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล
ระยะยาว (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2573 เป็นต้นไป)				
การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส	ช่องว่างระหว่างนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติจริง	1) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง 2) ขับเคลื่อนนโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ 3) สร้างเครือข่ายคุณธรรมในระดับหน่วยงาน 4) บูรณาการหลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาบุคลากรและระบบคุณภาพองค์กร	ผู้บริหารระดับสูง สำนักงานอธิการบดี สำนักงานตรวจสอบภายใน และทุกหน่วยงาน	บุคลากรปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลและคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม

Library and Learning, University of Phayao

ภาคผนวก ฉ

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC)

ผู้วิเคราะห์ดำเนินการจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างแนวคำถามกับวัตถุประสงค์ของงานวิเคราะห์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) สำหรับแนวคำถามการสนทนากลุ่มย่อย และ/หรือการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง จำนวนทั้งสิ้น 39 ข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณา คือ แนวคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาเพียงพอสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงได้ ส่วนแนวคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ผู้วิเคราะห์จะนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำกลับไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิมพิจารณาซ้ำเป็นรอบที่ 2 ก่อนนำไปใช้จริง

Library and Learning, University of Phayao

ฉ.1 ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (ค่า IOC)

จากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน พบว่า แนวคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป มีจำนวน 29 ข้อ ซึ่งถือว่าสามารถนำไปใช้ได้ ขณะที่แนวคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 มีจำนวน 10 ข้อ จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ ได้แก่ ข้อ 2, 3, 6, 8, 10, 17, 28, 29, 32 และ 33 โดยรายละเอียดค่า IOC รอบที่ 1 ดังแสดงในตาราง

ในส่วนของแนวคำถามที่ปรับปรุงแล้ว 10 ข้อ ผู้วิเคราะห์ได้นำกลับไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิมพิจารณาความเหมาะสมอีกครั้ง ผลปรากฏว่าผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน มีความเห็นตรงกันว่าแนวคำถามที่ปรับปรุงแล้วทุกข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์และมีความเหมาะสมต่อการเก็บข้อมูล ส่งผลให้ค่า IOC ของแนวคำถามทั้ง 10 ข้อ ในรอบที่ 2 เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ ดังแสดงในตาราง

จากการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 2 รอบ สรุปได้ว่าแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มย่อย และ/หรือการสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง ฉบับสมบูรณ์ จำนวน 39 ข้อ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปทุกข้อ โดย 29 ข้อ ผ่านเกณฑ์ตั้งแต่รอบที่ 1 และ 10 ข้อ ผ่านเกณฑ์ในรอบที่ 2 หลังการปรับปรุงแนวคำถาม จึงมีความตรงเชิงเนื้อหาเพียงพอสำหรับการนำไปใช้เป็นแนวคำถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจริงกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญของงานวิเคราะห์ต่อไป

ตารางที่ ฉ.1 ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (ค่า IOC)

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	ตอนที่ 1 คำถามนำ											
1	1. จากประสบการณ์ในการดำเนินงานด้าน	0	1	1	0.67 (ใช้ได้)	เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ข้อคำถามที่ 1 ควรมีคำถามตามเพื่อ						ท่านมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการใน

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ท่านมองว่ากระบวนการดำเนินงานในตัวชี้วัดนี้มีลักษณะอย่างไรในภาพรวม					วิเคราะห์ประสบการณ์ที่แตกต่างของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัด (IIT/EIT/OIT)						การเก็บข้อมูลตัวชี้วัด ITA หรือมี และหากมีความเกี่ยวข้องกระบวนการนี้....
2	2. กระบวนการดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนามากน้อยเพียงใดในช่วง 5–6 ปีที่ผ่านมา	1	-1	1	0.33 (ตัดทิ้ง/ปรับปรุง)	เหตุผล: เชื่อมกับวัตถุประสงค์ข้อ 2.1 ได้บ้าง แต่ไม่เหมาะกับ FGD มากนัก เพราะพึ่งพาความทรงจำย้อนหลังยาว และผู้ให้ข้อมูลอาจไม่ได้อยู่ครบตลอดช่วงเวลา ข้อเสนอแนะ: ปรับเป็น “จากเท่าที่ท่านเกี่ยวข้องกระบวนการนี้มีการ	2. จากเท่าที่ท่านเกี่ยวข้องกระบวนการนี้มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญอะไรบ้าง และการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลต่อการประเมินอย่างไร	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
						เปลี่ยนแปลงสำคัญอะไรบ้าง และการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลต่อการประเมินอย่างไร”						
3	3. ปัจจัยใดที่ท่านเห็นว่าส่งผลต่อความต่อเนื่องของผลคะแนนที่ยังต่ำกว่าเกณฑ์ หรือความไม่เปลี่ยนแปลงของผลคะแนนในตัวชี้วัดนี้	1	-1	-1	-0.33 (ตัดทิ้ง/ปรับปรุง)	<u>คนที่ 1</u> เหตุผล: ประเด็นสำคัญตรงวัตถุประสงค์ข้อ 2.3 แต่เป็นคำถามสองชั้นในข้อเดียว คือ “คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์” กับ “คะแนนไม่เปลี่ยนแปลง” ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องเดียวกัน ข้อเสนอแนะ: แยกเป็น 2 ข้อย่อย ได้แก่ 1) ปัจจัยที่ทำให้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์	3. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้คะแนนประเมิน ITA ต่ำกว่าเกณฑ์ 4. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้การปรับปรุงการดำเนินงานตามการประเมิน ITA ไม่เกิดผลอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	4. ปัจจัยใดบ้างที่ไม่เกิดผลต่อเนื่องและมีผลทำให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงาน...

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
						2) ปัจจัยที่ทำให้การปรับปรุงไม่เกิดผลต่อเนื่อง <u>คนที่ 2</u> กระบวนการที่ไม่ผ่านเกณฑ์ มีปัจจัยอะไรในการส่งผลกระทบกระบวนการนี้						
	ตอนที่ 2 คำถามวิเคราะห์สาเหตุเชิงกระบวนการ											
4	1. จากภาพรวมการดำเนินงาน ปัญหาที่ส่งผลต่อผลคะแนน ITA เกิดขึ้นในขั้นตอนใดของกระบวนการมากที่สุด	0	1	1	0.67 (ใช้ได้)	ควรมีการสอบถามถึงปัญหาและปัจจัยสนับสนุนที่เกิดขึ้นกับแต่ละขั้นตอนในกระบวนการ และแยกตามกลุ่มของ ITA						
5	2. เหตุใดขั้นตอนดังกล่าวจึงมีความ	1	1	0	0.67 (ใช้ได้)	ข้อคำถามลงไปที่กระบวนการงาน อาจ						

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	เสี่ยงหรือข้อจำกัดที่ส่งผลให้เกิดปัญหาอย่างต่อเนื่อง					ไม่ใช่กระบวนการของระบบ						
6	3. เหตุใดข้อจำกัดในขั้นตอนนี้ จึงยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรมในช่วงหลายปีที่ผ่านมา	1	1	-1	0.33 (ตัดทิ้ง/ปรับปรุง)		ขั้นตอนการดำเนินงานใดที่ยังเป็นข้อจำกัดเชิงกระบวนการและข้อจำกัดดังกล่าวส่งผลให้การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมิน ITA อย่างไร	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	
7	4. มีปัจจัยด้านระบบ นโยบาย หรือโครงสร้างการบริหาร	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)							

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	ใด ที่มีผลต่อการคงอยู่ของข้อจำกัดดังกล่าว											
8	5. เหตุใดจึงยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือพัฒนากลไกดังกล่าวให้ส่งผลต่อการยกระดับผลการประเมินได้อย่างยั่งยืน	1	1	-1	0.33 (ตัดทิ้ง/ปรับปรุง)	สาเหตุของการปรับปรุง/พัฒนากระบวนการปฏิบัติที่ไม่สำเร็จ	กระบวนการดำเนินงานใดที่ยังเป็นข้อจำกัดต่อการปรับปรุงผลการประเมิน ITA และปัจจัยเชิงกระบวนการใดที่ทำให้การดำเนินการดังกล่าวไม่เกิดผลอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	
	ตอนที่ 3 คำถามจำแนกสาเหตุตามกรอบ 4M											
	M1 บุคลากร											
9	M1-1 ระบบการสื่อสารความคาดหวังบทบาทหน้าที่ และ	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)							

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนี้มีลักษณะอย่างไร											
10	M1-2 จุดแข็งหรือข้อจำกัดของการถ่ายทอดภารกิจในตัวชี้วัดนี้อยู่ในระดับใด	1	-1	1	0.33 (ตัดทิ้ง/ปรับปรุง)	เหตุผล: คำว่า “อยู่ในระดับใด” คล้ายการให้ rating มากกว่าการชวนอธิบายเชิงคุณภาพ ข้อเสนอแนะ: ปรับเป็น “จุดแข็งและข้อจำกัดของการถ่ายทอดภารกิจมีอะไรบ้าง และส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างไร”	จุดแข็งและข้อจำกัดของการถ่ายทอดภารกิจมีอะไรบ้างและส่งผลต่อการดำเนินการอย่างไร	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	
11	M1-3 ระดับความรู้หรือความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ITA ส่งผลต่อการ	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)							

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	ดำเนินงานในลักษณะใด											
12	M1-4 มีกลไกหรือกระบวนการใดที่ช่วยเสริมความต่อเนื่องของความรู้ในองค์กรหรือยังพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)							
	M2 กระบวนการหรือวิธีการ											
13	M2-1 กระบวนการดำเนินงานในตัวชี้วัดนี้มีความชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกันทั้งมหาวิทยาลัยเพียงใด	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	+ อย่างไร						
14	M2-2 ขั้นตอนใดของกระบวนการที่ยังต้อง	1	1	0	0.67 (ใช้ได้)		ขั้นตอนใดของกระบวนการที่ขาด	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	ปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขเฉพาะหน้าประจำปีงบประมาณ						การเชื่อมโยงกับการติดตามผลหรือการทบทวน และควรได้รับการปรับปรุง					
15	M2-3 มีจุดใดที่กระบวนการดำเนินงานยังไม่เชื่อมโยงกับการติดตามผลหรือการทบทวน	1	1	0	0.67 (ใช้ได้)	แยกตามกลุ่ม ITA						
16	M2-4 เหตุใดกระบวนการเหล่านี้จึงยังไม่ถูกพัฒนาให้เป็นแนวปฏิบัติหรือมาตรการถาวร	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)							

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	M3 ระบบและทรัพยากรสนับสนุน											
17	M3-1 ระบบสารสนเทศ เอกสาร หรือเครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานในตัวชี้วัดนี้มีความพร้อมในระดับใด	1	-1	1	0.33 (ตัดทิ้ง/ปรับปรุง)	เหตุผล: ปัญหาเดียวกับ M1-2 คือใช้ถ้อยคำเชิงระดับ ข้อเสนอแนะ: ปรับเป็น “ระบบสารสนเทศ เอกสาร หรือเครื่องมือใดที่เพียงพอ/ไม่เพียงพอ และมีผลต่อการดำเนินงานอย่างไร	ระบบสารสนเทศ เอกสาร หรือเครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงาน มีข้อจำกัดในด้านใด (เช่น ความครบถ้วน ความทันเวลา หรือการเข้าถึง)และข้อจำกัดดังกล่าวส่งผลต่อขั้นตอนของกระบวนการ และผลการประเมิน ITA ในระดับใด	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	
18	M3-2 ระบบสารสนเทศที่มีอยู่เอื้อ	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	และอย่างไร						

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	ต่อการจัดเก็บข้อมูลและแสดงหลักฐานเพื่อการประเมิน ITA มากน้อยเพียงใด											
19	M3-3 ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ได้แก่ เวลา บุคลากร อุปกรณ์/เครื่องมือ ส่งผลต่อคุณภาพผลลัพธ์ในลักษณะใด	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)							
20	M3-4 เหตุใดการพัฒนาระบบสนับสนุนจึงยังไม่ส่งผลต่อการยกระดับคะแนนอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	น่าจะต้องทราบ degree ของปัญหาด้วย						

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	M4 บริบทและโครงสร้างองค์กร											
21	M4-1 โครงสร้างการกำกับ ติดตาม และตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนี้มีลักษณะอย่างไร	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)							
22	M4-2 โครงสร้างดังกล่าวเอื้อต่อความต่อเนื่องของการพัฒนากระบวนการหรือไม่ อย่างไร	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)							
23	M4-3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อรูปแบบการดำเนินงานในประเด็นนี้อย่างไร	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)							

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
24	M4-4 นโยบายหรือทิศทางระดับบนมีผลต่อการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดนี้ในลักษณะใด	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	แยกตามกลุ่ม ITA						
	ตอนที่ 4 คำถามเฉพาะรายตัวชี้วัด											
	การใช้ทรัพย์สินของราชการ											
25	1. กระบวนการกำหนดแนวปฏิบัติและการควบคุมการใช้ทรัพย์สินของราชการในปัจจุบันเป็นอย่างไร	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)							
26	2. เหตุใดแนวปฏิบัติดังกล่าวจึงยังไม่สะท้อนเป็นผลคะแนนที่ผ่านเกณฑ์อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)							

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
27	3. มีช่องว่างใดระหว่าง “นโยบาย/ระเบียบ” กับ “การปฏิบัติจริงในระดับหน่วยงาน”	1	1	0	0.67 (ใช้ได้)	Degree ของ Impact จากช่องว่างนั้น						
	การแก้ไขปัญหาการทุจริต											
28	4. ระบบหรือกลไกที่ใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตมีการใช้งานจริงในระดับใด	1	-1	1	0.33 (ตัดทิ้ง/ปรับปรุง)	<u>คนที่ 1</u> เหตุผล: คำว่า “ในระดับใด” ยังไม่เฉพาะพอ และอาจทำให้คำตอบเป็นการประเมินกว้าง ๆ ข้อเสนอแนะ: ปรับเป็น “ระบบหรือกลไกใดถูกใช้จริง/ไม่ถูกใช้จริง และเพราะเหตุใด <u>คนที่ 2</u>	4. ระบบหรือกลไกใดถูกใช้จริง/ไม่ถูกใช้จริง และเพราะเหตุใด	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	4. ระบบหรือกลไกใดถูกใช้จริง/ไม่ถูกใช้จริง และเพราะเหตุใดถูกนำมาปฏิบัติและดำเนินการ/ไม่เคยดำเนินการ

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
						อย่างไร และ how to work						
29	5. ปัจจัยใดทำให้ข้อมูลหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องไม่ถูกสะท้อนในผลการประเมิน ITA	1	-1	1	0.33 (ตัดทิ้ง/ปรับปรุง)	<u>คนที่ 1</u> เหตุผล: คลุมเครือระหว่าง 1) ปัญหาที่กระบวนการจริงกับ 2) ปัญหาการสื่อสารหลักฐานการเข้าสู่การประเมิน ข้อเสนอแนะ: แยกเป็น “ปัญหาในกระบวนการจริง” และ “ปัญหาในการจัดทำ/สื่อสารหลักฐานเพื่อการประเมิน”	5. ขั้นตอนใดของกระบวนการแก้ไขปัญหาการทุจริตที่ยังเป็นข้อจำกัดเชิงกระบวนการ 6. ข้อจำกัดด้านการจัดทำ หรือสื่อสารหลักฐานใดที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่สะท้อนผลการประเมิน ITA	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	6. ข้อจำกัดใดของการดำเนินการ/กระบวนการ (ไม่เข้าใจตรงคำว่าสื่อสารหลักฐาน) ที่ทำให้...

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
						<u>คนที่ 2</u> degree ของผลกระทบจากปัจจัยนั้น						
30	6. การสื่อสารบทบาทหน้าที่และการสร้างความเชื่อมั่นในระบบมีข้อจำกัดใด	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	และ degree ข้อจำกัด						
	การใช้งบประมาณ											
31	7. กระบวนการวางแผน ใช้ และติดตามงบประมาณมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้เพียงใดในเชิงระบบ	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)							
32	8. เหตุใดข้อมูลการใช้งบประมาณจึงไม่	1	-1	1	0.33	<u>คนที่ 1</u>						

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	สามารถแสดงออกถึงความโปร่งใสในระดับที่ประเมินได้				(ตัดทิ้ง/ปรับปรุง)	เหตุผล: ถ้อยคำ “แสดงออกถึงความโปร่งใส” เป็นนามธรรมสูง ข้อเสนอแนะ: ปรับเป็น “เหตุใดข้อมูลการใช้งบประมาณจึงยังไม่ถูกเปิดเผย หรือสื่อสารในรูปแบบที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้และตรวจสอบได้ <u>คนที่ 2</u> และเสนอแนะระบบแบบใด							
33	9. มีปัจจัยเชิงโครงสร้างใดที่ทำให้การเปิดเผยข้อมูล	1	-1	1	0.33 (ตัดทิ้ง/ปรับปรุง)	เหตุผล: เนื้อหาข้อนี้โน้มไปทาง OIT มากกว่าตัวชี้วัด “การใช้งบประมาณ” ใน IIT จึงมี	9. มีปัจจัยเชิงโครงสร้างใดที่ทำให้การรับรู้หรือความเข้าใจต่อการใช้	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	เป็นไปอย่างไม่สม่ำเสมอ					ปัญหาความตรงเชิงเนื้อหา ข้อเสนอแนะ: หากจะใช้กับ “การใช้งบประมาณ” ควรเปลี่ยนเป็น “มีปัจจัยเชิงโครงสร้างใดที่ทำให้การรับรู้หรือความเข้าใจต่อการใช้งบประมาณของบุคลากรยังไม่สม่ำเสมอ	งบประมาณของบุคลากรยังไม่สม่ำเสมอ					
	การใช้อำนาจ											
34	10. ระบบกำกับการใช้อำนาจและการตรวจสอบถ่วงดุลในมหาวิทยาลัยมีลักษณะอย่างไร	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	ผลกระทบจากช่องว่างนั้นเป็นอย่างไร						
35	11. ช่องว่างใดระหว่างการกำหนดอำนาจ	1	1	0	0.67 (ใช้ได้)							

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	หน้าที่ตามโครงสร้างกับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย											
36	12. เหตุใดการดำเนินงานในประเด็นนี้จึงยังไม่สะท้อนผลลัพธ์เชิงบวกอย่างต่อเนื่อง	1	1	0	0.67 (ใช้ได้)							
	ตอนที่ 5 คำถามเชื่อมโยงสู่ PDCA											
37	13. หากจะยกระดับตัวชี้วัดนี้ให้ผ่านเกณฑ์อย่างยั่งยืน ควรเริ่มปรับปรุงในขั้นตอนใดของกระบวนการก่อน	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	ปรับปรุงแล้วให้ Impact อะไร						
38	14. กลไกใดควรถูกพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานไม่ขึ้นกับ	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)							

Library and Learning, University of Phayao

ข้อที่	แนวคำถาม	ค่า IOC รอบที่ 1					แนวคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	ค่า IOC รอบที่ 2				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	ค่า IOC	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	บุคคลหรือบริบทเฉพาะปี											
39	15. มีแนวทางใดที่สามารถนำมาปรับใช้เป็น “มาตรฐานกลางของสถาบัน” ได้ในระยะยาว	1	1	1	1.00 (ใช้ได้)	คาดการณ์ผลลัพธ์อะไรจากแนวทางที่ท่านเสนอแนะ						

Library and Learning, University of Phayao

ฉ.2 รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. นายปภาณภณ ปภังกรภูรินทร์
   ผู้อำนวยการกองบริหารงาน คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ
   สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2. ดร.จารุวรรณ แดงบุบผา
   รองคณบดีฝ่ายนวัตกรรมและสร้างสรรค์องค์กร
   คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร
   มหาวิทยาลัยนเรศวร

3. นางสาวอังคณา อังกสิทธิ์
   รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองการบริหารงานบุคคล
   มหาวิทยาลัยนเรศวร
   คณะทำงานจัดเตรียมข้อมูลเพื่อรับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน
   ภาครัฐ มหาวิทยาลัยนเรศวร

Library and Learning, University of Phayao

ฉ.3 แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม และ/หรือการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ผ่านคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มย่อย และ/หรือการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง

1. ชื่อเครื่องมือ แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มย่อย และ/หรือการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง
เรื่อง การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

2. คำอธิบายเครื่องมือ

เครื่องมือนี้เป็นแนวคำถามปลายเปิด สำหรับการสนทนากลุ่มย่อย และ/หรือการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงกระบวนการจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

แนวคำถามถูกออกแบบให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิด Eisenhower Decision Matrix โดยมุ่งเน้นตัวชี้วัดกลุ่มสำคัญและเร่งด่วน และใช้เพื่อการวิเคราะห์สาเหตุรากของปัญหา (Root Cause Analysis) รวมถึงการเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์เข้าสู่กรอบการปรับปรุงกระบวนการตามวงจร PDCA โดยคำถามไม่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลอ่อนไหว และไม่ส่งผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาสาสมัคร ทั้งนี้ การสนทนาเป็นไปโดยสมัครใจ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถยุติการตอบ หรือยุติการเข้าร่วมงานวิเคราะห์ได้ตลอดเวลาโดยไม่ส่งผลกระทบใด ๆ

แนวคำถามดังกล่าวสามารถใช้ได้ทั้งในการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยปรับลำดับและการซักถามตามบริบทของการเก็บข้อมูล ทั้งนี้ยังคงสาระสำคัญและขอบเขตคำถามตามกรอบแนวคิดเดียวกัน โดยมีประเด็นดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 คำถามนำ

ตอนที่ 2 คำถามวิเคราะห์สาเหตุเชิงกระบวนการ

ตอนที่ 3 คำถามจำแนกสาเหตุตามกรอบ 4M ได้แก่ บุคลากร กระบวนการหรือวิธีการ ระบบและทรัพยากรสนับสนุน และบริบทและโครงสร้างองค์กร

ตอนที่ 4 คำถามเฉพาะรายตัวชี้วัด (กลุ่ม Important and Urgent) ได้แก่ การใช้ทรัพย์สินของราชการ การป้องกันและการแก้ไขปัญหาการทุจริต การใช้งบประมาณ และการใช้อำนาจเชิงกระบวนการ

ทั้งนี้ การอภิปรายคำถามเฉพาะรายตัวชี้วัด เป็นการวิเคราะห์ในระดับเชิงระบบตามกรอบการประเมิน ITA ไม่มุ่งประเมินหรือระบุพฤติกรรมของบุคคลหรือหน่วยงานใดโดยเฉพาะ

ตอนที่ 5 คำถามเชื่อมโยงสู่ PDCA (เพื่อพัฒนาเชิงโครงสร้าง)

3. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร ที่มีบทบาทหรือเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA)

กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างและอาสาสมัครในการเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม หรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดำเนินการโดยยึดหลักความเหมาะสมด้านวิชาการ ควบคู่กับการคุ้มครองสิทธิและการไม่เพิ่มภาระเกินจำเป็นให้แก่ผู้เข้าร่วมงานวิเคราะห์ โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 กลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มผู้บริหาร

Library and Learning, University of Phayao

กำหนดเป็นการสนทนากลุ่มขนาดเล็ก (mini focus group) จำนวน 3–5 คน จำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญอาจปรับเพิ่มตามความเหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับความอิ่มตัวของข้อมูลเป็นสำคัญ

ในกรณีที่ไม่สามารถจัดการสนทนากลุ่มผู้บริหารได้ หรือหากข้อมูลจากการสนทนากลุ่มยังไม่เกิดความอิ่มตัว ผู้วิเคราะห์จะพิจารณาใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างรายบุคคล (in-depth interview) กับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม โดยยึดหลักคุณภาพและความครบถ้วนของข้อมูลเป็นสำคัญ

2) กลุ่มบุคลากร

กำหนดเป็นกลุ่มสนทนา กลุ่มละประมาณ 6–8 คน จำนวนกลุ่มสนทนา ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของประเด็นที่ศึกษา และความหลากหลายของบทบาทหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูล โดยผู้วิเคราะห์คาดว่าจัดการสนทนากลุ่มจำนวน 2–3 กลุ่ม ประมาณการจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 12 – 20 คน หรือจนกว่าข้อมูลที่ได้จะมีความอิ่มตัว

ดังนั้น ผู้วิเคราะห์คาดว่าจะมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญในงานวิเคราะห์ครั้งนี้ **รวมประมาณ 15–25 คน** ครอบคลุมทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มบุคลากร โดยจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญอาจมีการปรับเพิ่มหรือลดตามความเหมาะสม **โดยยึดหลักความอิ่มตัวของข้อมูล (data saturation)** เป็นสำคัญ **เพื่อให้ข้อมูลมีความครบถ้วนเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพและเหมาะสมต่อการวิเคราะห์เชิงวิชาการ**

ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวจะไม่เพิ่มภาระเกินจำเป็นแก่ผู้เข้าร่วมงานวิเคราะห์ และเป็นไปตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์อย่างเคร่งครัด

4. วิธีการเก็บข้อมูล

ดำเนินการในรูปแบบการสนทนากลุ่มย่อย และ/หรือการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง โดยใช้แนวคำถามกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Questions) เป็นกรอบการสนทนา

ขั้นตอนการประชุมกลุ่มย่อย และ/หรือการสัมภาษณ์ มีดังนี้

1) ผู้วิเคราะห์เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงานวิเคราะห์ ขอบเขตการเก็บข้อมูล ขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะเวลาในการเข้าร่วม สิทธิของอาสาสมัคร รวมถึงการคุ้มครองความลับของข้อมูลแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอย่างครบถ้วนอีกครั้งก่อนเริ่มสนทนา

การเข้าร่วมเป็นไปโดยสมัครใจ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถปฏิเสธหรือถอนตัวจากการให้ข้อมูลได้ตลอดเวลาโดยไม่ส่งผลกระทบใด ๆ ต่อสิทธิ หน้าที่ หรือการทำงาน และผู้วิเคราะห์จะบันทึกความยินยอมโดยการลงนามเป็นลายลักษณ์อักษรก่อนเริ่มการเก็บข้อมูลทุกครั้ง

2) ผู้วิเคราะห์จะชี้แจงและขอความร่วมมือให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนรับทราบและยินยอมที่จะรักษาความลับของข้อมูล เนื้อหา และความคิดเห็นที่เกิดขึ้นในการสนทนากลุ่ม โดยไม่เปิดเผยหรือกล่าวถึงข้อมูลของผู้เข้าร่วมรายอื่นทั้งทางตรงและทางอ้อมภายนอกวงสนทนา

3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลงนามในแบบแสดงความยินยอมเข้าร่วมงานวิเคราะห์

4) ผู้วิเคราะห์ดำเนินการสนทนากลุ่มตามแนวคำถามครอบคลุมนโยบาย แนวทางการบริหารจัดการ ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้าน ITA

5) ขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนา (หากผู้เข้าร่วมยินยอม) โดยไม่บันทึกภาพหรือข้อมูลที่สามารถระบุตัวตน และจดบันทึกประกอบ

6) เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซักถาม แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม และยุติการสนทนาโดยไม่กดดันหรือชี้นำคำตอบหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมก่อนยุติการสนทนา

5. ประโยชน์โดยตรงต่ออาสาสมัคร หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับชุมชนหรือประโยชน์เชิงสาธารณะ

การเข้าร่วมงานวิเคราะห์ครั้งนี้ **ไม่มีประโยชน์ตอบแทนโดยตรงหรือค่าตอบแทนใด ๆ แก่อาสาสมัคร**

Library and Learning, University of Phayao

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จะได้รับการชี้แจงล่วงหน้าก่อนตัดสินใจเข้าร่วม โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะมีโอกาสร่วมสะท้อนความคิดเห็นและประสบการณ์เชิงกระบวนการ ซึ่งคาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ทางอ้อมในด้านการพัฒนาแนวทางและข้อเสนอเชิงระบบเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานด้าน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ผลของงานวิเคราะห์มีประโยชน์เชิงสาธารณะ โดยสนับสนุนการพัฒนาคุณธรรม ความโปร่งใส และธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย รวมถึงเป็นข้อมูลเชิงวิชาการสำหรับการปรับปรุงนโยบายและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยนเรศวรในระยะยาว

6. ความเสี่ยงและมาตรการป้องกันที่อาจเกิดขึ้น

งานวิเคราะห์ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ไม่มีการทดลองหรือการแทรกแซงใด ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อร่างกายหรือจิตใจของอาสาสมัครหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และไม่คาดว่าจะก่อให้เกิดอันตรายต่อผู้เข้าร่วมงานวิเคราะห์

อย่างไรก็ตาม การเก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม และ/หรือการสัมภาษณ์ อาจมีการบันทึกเสียง โดยจะมีการขออนุญาตจากผู้เข้าร่วมทุกครั้ง เพื่อความถูกต้องในการถอดความข้อมูล ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านความเป็นส่วนตัว หากข้อมูลถูกเข้าถึงโดยบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้อง ผู้วิเคราะห์จึงได้กำหนดมาตรการป้องกัน โดยจัดเก็บไฟล์เสียงและข้อมูลถอดความในรูปแบบดิจิทัลที่มีการตั้งรหัสผ่าน จำกัดการเข้าถึงเฉพาะผู้วิเคราะห์เท่านั้น และจะไม่นำเสนอข้อมูลดิบหรือข้อมูลใด ๆ ที่สามารถเชื่อมโยงถึงตัวตนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

นอกจากนี้ การเข้าร่วมการสนทนากลุ่มอาจทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางรายรู้สึกไม่สบายใจหรือเกิดความกังวลใจในบางประเด็น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถปฏิเสธการตอบคำถามบางข้อ หรือถอนตัวจากการเข้าร่วมงานวิเคราะห์ได้ตลอดเวลา โดยไม่ส่งผลกระทบต่อสิทธิ หน้าที่ หรือการปฏิบัติงานแต่อย่างใด

ผู้วิเคราะห์จะดำเนินการคุ้มครองความลับและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล โดยหลีกเลี่ยงการบันทึกข้อมูลที่สามารถระบุตัวบุคคลหรือหน่วยงาน ใช้รหัสหรือนามสมมุติแทนชื่อ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ในลักษณะภาพรวม ทั้งนี้ ข้อมูลทั้งหมดจะใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาการเท่านั้น และจะถูกทำลายเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการจัดเก็บข้อมูลตามแผนดำเนินงานและหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

จากกระบวนการและมาตรการดังกล่าว ผู้วิเคราะห์พิจารณาแล้วว่างานวิเคราะห์ครั้งนี้เป็นงานวิเคราะห์ที่มีความเสี่ยงต่ำ (Minimal Risk) และมีมาตรการคุ้มครองสิทธิ ความเป็นส่วนตัว และความลับของผู้เข้าร่วมอย่างเหมาะสม ตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

7. มาตรการการดูแลอาสาสมัคร

งานวิเคราะห์ครั้งนี้มีความเสี่ยงในระดับต่ำมาก และไม่คาดว่าจะก่อให้เกิดอันตรายทางร่างกายหรือจิตใจต่ออาสาสมัครหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จึงไม่มีแผนการดูแลรักษาพยาบาลเฉพาะกรณี

หากอาสาสมัครหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญรู้สึกไม่สบายใจ ไม่ประสงค์จะให้ข้อมูลต่อ หรือประสงค์จะถอนตัวจากการเข้าร่วม ผู้วิเคราะห์จะยุติการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลรายนั้นทันที และดำเนินการจัดการข้อมูลที่ได้รวบรวมแล้วตามหลักการคุ้มครองความลับอย่างเคร่งครัด โดยการยุติการเข้าร่วมดังกล่าวจะไม่ก่อให้เกิดผลเสียใด ๆ ต่ออาสาสมัครหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

8. ความรับผิดชอบหากเกิดความเสี่ยงหรืออันตรายกับอาสาสมัคร

Library and Learning, University of Phayao

ผู้วิเคราะห์มีความรับผิดชอบในการดำเนินการวิจัยตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ และจะดูแลอาสาสมัครหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญอย่างเหมาะสม หากเกิดความเสี่ยงหรืออันตรายอันเนื่องมาจากการเข้าร่วมงานวิเคราะห์ครั้งนี้

แม้ว่างานวิเคราะห์ครั้งนี้จะมีความเสี่ยงในระดับต่ำมาก และไม่คาดว่าจะก่อให้เกิดอันตรายทางร่างกายหรือจิตใจ แต่อย่างไรก็ตาม **หากอาสาสมัครหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกิดความไม่สบายใจหรือได้รับผลกระทบใด ๆ จากการเข้าร่วม** ผู้วิเคราะห์**จะยุติการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลรายนั้นทันที** ให้คำแนะนำและการช่วยเหลือที่เหมาะสมตามสถานการณ์ และดำเนินการจัดการข้อมูลตามหลักการคุ้มครองความลับอย่างเคร่งครัด

ทั้งนี้ การยุติการเข้าร่วมหรือการเกิดเหตุไม่พึงประสงค์จะไม่ส่งผลกระทบต่อสิทธิ หน้าที่ หรือการปฏิบัติงานของอาสาสมัครหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และผู้วิเคราะห์จะรับผิดชอบในการประสานงานที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงานตามความเหมาะสม หากมีความจำเป็น เช่น การประสานการดูแลกับโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร

9. การเก็บข้อมูลของอาสาสมัคร

งานวิเคราะห์ครั้งนี้ **ไม่มีการเก็บข้อมูลส่วนบุคคลที่สามารถระบุตัวตนของอาสาสมัครหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** ได้โดยตรง เช่น ชื่อ–นามสกุล เลขประจำตัวประชาชน หมายเลขติดต่อ หรือข้อมูลอื่นใดที่สามารถบ่งชี้ตัวบุคคลหรือหน่วยงานย่อยภายในมหาวิทยาลัยได้ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมเป็นข้อมูลเชิงความคิดเห็น ประสบการณ์ และข้อมูลเชิงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน ITA เท่านั้น

ในการประมวลผลและรายงานผลการวิเคราะห์ ผู้วิเคราะห์จะ**ใช้รหัสหรือนามสมมุติแทนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และนำเสนอผลในลักษณะภาพรวม** โดยหลีกเลี่ยงการเชื่อมโยงข้อมูลใด ๆ ที่อาจทำให้สามารถระบุตัวตนของอาสาสมัครหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้

ทั้งนี้ เพื่อคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและรักษาความลับของผู้เข้าร่วมตลอดกระบวนการของงานวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินงานวิเคราะห์จะถูกจัดเก็บในรูปแบบเอกสารและไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ในอุปกรณ์ของผู้วิเคราะห์ โดยมีการตั้งรหัสผ่านและจำกัดสิทธิ์การเข้าถึงเฉพาะผู้วิเคราะห์เพียงผู้เดียว ข้อมูลเอกสารจะถูกจัดเก็บในสถานที่ที่ปลอดภัย

ข้อมูลงานวิเคราะห์**จะถูกเก็บรักษาไว้เป็นระยะเวลา 1 ปี** หลังจากสิ้นสุดงานวิเคราะห์ และการเผยแพร่ข้อมูลทางการประชุมนำเสนอผลงาน เพื่อการตรวจสอบหรือใช้ประโยชน์ทางวิชาการตามความเหมาะสม เมื่อครบระยะเวลาที่กำหนด ผู้วิเคราะห์จะทำลายข้อมูลโดยการทำลายเอกสารต้นฉบับและลบไฟล์ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์อย่างถาวร เพื่อป้องกันการนำข้อมูลไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต

10. การจัดประเภทการพิจารณาจริยธรรม

งานวิเคราะห์ครั้งนี้เข้าข่ายการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ประเภท Research Ethical Application for Non-Intervention Study คือ โครงการที่เป็น Observational Study โดยมีมนุษย์เป็นผู้เข้าร่วมงานวิเคราะห์หรืออาสาสมัคร โดยไม่มีการแทรกแซง หรือเก็บตัวอย่างทางชีวภาพ

Library and Learning, University of Phayao

แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มย่อย และ/หรือการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง
การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA
ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

คำชี้แจงแนวคำถาม

การให้ข้อมูลครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ สำหรับการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงาน ระบบการบริหารจัดการ และปัจจัยเชิงโครงสร้างในระดับองค์กร ที่ส่งผลให้ตัวชี้วัดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนนอย่างต่อเนื่อง ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

ลักษณะของแบบสอบถาม

เป็นแนวคำถามปลายเปิด โดยใช้แนวคำถามกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Questions) เป็นกรอบคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มย่อย และ/หรือการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง โดยมีประเด็นดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 คำถามนำ

ตอนที่ 2 คำถามวิเคราะห์สาเหตุเชิงกระบวนการ

ตอนที่ 3 คำถามจำแนกสาเหตุตามกรอบ 4M ได้แก่ บุคลากร กระบวนการหรือวิธีการ ระบบและทรัพยากรสนับสนุน และบริบทและโครงสร้างองค์กร

ตอนที่ 4 คำถามเฉพาะรายตัวชี้วัด (กลุ่ม Important and Urgent) ได้แก่ การใช้ทรัพย์สินของราชการ การป้องกันและการแก้ไขปัญหาการทุจริต การใช้งบประมาณ และการใช้อำนาจเชิงกระบวนการ

ทั้งนี้ การอภิปรายคำถามเฉพาะรายตัวชี้วัด เป็นการวิเคราะห์ในระดับเชิงระบบตามกรอบการประเมิน ITA ไม่มุ่งประเมินหรือระบุพฤติกรรมของบุคคลหรือหน่วยงานใดโดยเฉพาะ

ตอนที่ 5 คำถามเชื่อมโยงสู่ PDCA (เพื่อพัฒนาเชิงโครงสร้าง)

ตอนที่ 1 คำถามนำ

ลำดับ	แนวคำถาม
1	จากประสบการณ์ในการดำเนินงานด้านการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ท่านมองว่ากระบวนการดำเนินงานในตัวชี้วัดนี้มีลักษณะอย่างไรในภาพรวม
2	จากเท่าที่ท่านเกี่ยวข้อง กระบวนการนี้มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญอะไรบ้าง และการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลต่อการประเมินอย่างไร
3	ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้คะแนนประเมิน ITA ต่ำกว่าเกณฑ์ ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้การปรับปรุงการดำเนินงานตามการประเมิน ITA ไม่เกิดผลอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 2 คำถามวิเคราะห์สาเหตุเชิงกระบวนการ

ลำดับ	แนวคำถาม
4	จากภาพรวมการดำเนินงาน ปัญหาที่ส่งผลต่อผลคะแนน ITA เกิดขึ้นในขั้นตอนใดของกระบวนการมากที่สุด
5	เหตุใดขั้นตอนดังกล่าวจึงมีความเสี่ยงหรือข้อจำกัดที่ส่งผลให้เกิดปัญหาอย่างต่อเนื่อง
6	ขั้นตอนการดำเนินงานใดที่ยังเป็นข้อจำกัดเชิงกระบวนการ และข้อจำกัดดังกล่าวส่งผลให้การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับเกณฑ์การการประเมิน ITA อย่างไร
7	มีปัจจัยด้านระบบ นโยบาย หรือโครงสร้างการบริหารใด ที่มีผลต่อการคงอยู่ของข้อจำกัดดังกล่าว
8	กระบวนการดำเนินงานใดที่ยังเป็นข้อจำกัดต่อการปรับปรุงผลการประเมิน ITA และปัจจัยเชิงกระบวนการใดที่ทำให้การดำเนินการดังกล่าวไม่เกิดผลอย่างต่อเนื่อง

Library and Learning, University of Phayao

ตอนที่ 3 คำถามจำแนกสาเหตุตามกรอบ 4M

ลำดับ	แนวคำถาม
	M1 : บุคลากร
9	M1-1 ระบบการสื่อสารความคาดหวัง บทบาทหน้าที่ และภารกิจที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนี้มีลักษณะอย่างไร
10	M1-2 จุดแข็งและข้อจำกัดของการถ่ายทอดภารกิจมีอะไรบ้าง และส่งผลต่อการดำเนินการอย่างไร
11	M1-3 ระดับความรู้หรือความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ITA ส่งผลต่อการดำเนินงานในลักษณะใด
12	M1-4 มีกลไกหรือกระบวนการใดที่ช่วยเสริมความต่อเนื่องของความรู้ในองค์กร หรือยังพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล
	M2 : กระบวนการหรือวิธีการ
13	M2-1 กระบวนการดำเนินงานในตัวชี้วัดนี้มีความชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกันทั้งมหาวิทยาลัยอย่างไร
14	M2-2 ขั้นตอนใดของกระบวนการหรือวิธีการที่ยังเป็นข้อจำกัดเชิงกระบวนการ ส่งผลให้การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมิน ITA และต้องมีการแก้ไขเฉพาะหน้าเป็นประจำทุกปีงบประมาณ
15	M2-3 ขั้นตอนใดของกระบวนการที่ขาดการเชื่อมโยงกับการติดตามผลหรือการทบทวน และควรได้รับการปรับปรุง
16	M2-4 เหตุใดกระบวนการเหล่านี้จึงยังไม่ถูกพัฒนาให้เป็นแนวปฏิบัติหรือมาตรการถาวร
	M3 : ระบบและทรัพยากรสนับสนุน
17	M3-1 ระบบสารสนเทศ เอกสาร หรือเครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงาน มีข้อจำกัดในด้านใด (เช่น ความครบถ้วน ความทันเวลา หรือการเข้าถึง)และข้อจำกัดดังกล่าวส่งผลต่อขั้นตอนของกระบวนการและผลการประเมิน ITA ในระดับใด
18	M3-2 ระบบสารสนเทศที่มีอยู่เอื้อต่อการจัดเก็บข้อมูล และแสดงหลักฐานเพื่อการประเมิน ITA มากน้อยเพียงใด และอย่างไร
19	M3-3 ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ได้แก่ เวลา บุคลากร อุปกรณ์/เครื่องมือ ส่งผลต่อคุณภาพผลลัพธ์ในลักษณะใด และอย่างไร
20	M3-4 เหตุใดการพัฒนาระบบสนับสนุนจึงยังไม่ส่งผลต่อการยกระดับคะแนนอย่างต่อเนื่อง
	M4 : บริบทและโครงสร้างองค์กร
21	M4-1 โครงสร้างการกำกับ ติดตาม และตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนี้มีลักษณะอย่างไร
22	M4-2 โครงสร้างดังกล่าวเอื้อต่อความต่อเนื่องของการพัฒนากระบวนการหรือไม่ อย่างไร
23	M4-3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อรูปแบบการดำเนินงานในประเด็นนี้อย่างไร
24	M4-4 นโยบายหรือทิศทางระดับบนมีผลต่อการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดนี้ในลักษณะใด

ตอนที่ 4 คำถามเฉพาะรายตัวชี้วัด (กลุ่ม Important and Urgent)

ลำดับ	แนวคำถาม
	การใช้ทรัพย์สินของราชการ
25	กระบวนการกำหนดแนวปฏิบัติและการควบคุมการใช้ทรัพย์สินของราชการในปัจจุบันเป็นอย่างไร
26	เหตุใดแนวปฏิบัติดังกล่าวจึงยังไม่สะท้อนเป็นผลคะแนนที่ผ่านเกณฑ์อย่างต่อเนื่อง
27	มีช่องว่างใดระหว่าง “นโยบาย/ระเบียบ” กับ “การปฏิบัติจริงในระดับหน่วยงาน”

Library and Learning, University of Phayao

ลำดับ	แนวคำถาม
	การแก้ไขปัญหาการทุจริต
28	ระบบหรือกลไกใดถูกใช้จริง/ไม่ถูกใช้จริง และเพราะเหตุใด
29	ขั้นตอนใดของกระบวนการแก้ไขปัญหาการทุจริตที่ยังเป็นข้อจำกัดเชิงกระบวนการ ข้อจำกัดด้านการจัดทำ หรือสื่อสารหลักฐานใดที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่สะท้อนผลการประเมิน ITA
30	การสื่อสารบทบาทหน้าที่และการสร้างความเชื่อมั่นในระบบมีข้อจำกัดใด และ degree ของข้อจำกัด
	การใช้งบประมาณ
31	กระบวนการวางแผน ใช้ และติดตามงบประมาณมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้เพียงใดในเชิงระบบ
32	เหตุใดข้อมูลการใช้งบประมาณจึงยังไม่ถูกเปิดเผย หรือสื่อสารในรูปแบบที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้และตรวจสอบได้
33	มีปัจจัยเชิงโครงสร้างใดที่ทำให้การรับรู้หรือความเข้าใจต่อการใช้งบประมาณของบุคลากรยังไม่สม่ำเสมอ
	การใช้อำนาจ
34	ระบบกำกับการใช้อำนาจและการตรวจสอบถ่วงดุลในมหาวิทยาลัยมีลักษณะอย่างไร
35	ช่องว่างใดระหว่างการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้าง กับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลกระทบจากช่องว่างนั้นเป็นอย่างไร
36	เหตุใดการดำเนินงานในประเด็นนี้จึงยังไม่สะท้อนผลลัพธ์เชิงบวกอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 5 คำถามเชื่อมโยงสู่ PDCA (เพื่อพัฒนาเชิงโครงสร้าง)

ลำดับ	แนวคำถาม
37	หากจะยกระดับตัวชี้วัดนี้ให้ผ่านเกณฑ์อย่างยั่งยืน ควรเริ่มปรับปรุงในขั้นตอนใดของกระบวนการก่อน
38	กลไกใดควรถูกพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานไม่ขึ้นกับบุคคลหรือบริบทเฉพาะปี
39	มีแนวทางใดที่สามารถนำมาปรับใช้เป็น "มาตรฐานกลางของสถาบัน" ได้ในระยะยาว

Library and Learning, University of Phayao

เอกสารขอความยินยอมในการให้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์
(สำหรับขอ IRB ของมหาวิทยาลัยนเรศวร)

ชื่องานวิเคราะห์

การวิเคราะห์เชิงกระบวนการของตัวชี้วัดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

คำชี้แจงสำหรับผู้ให้ข้อมูล

การให้ข้อมูลในงานวิเคราะห์ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงาน ระบบการบริหารจัดการ และปัจจัยเชิงโครงสร้างในระดับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยข้อมูลที่ท่านให้จะถูกนำไปใช้เพื่อการวิเคราะห์เชิงวิชาการและการพัฒนาองค์กรเท่านั้น

งานวิเคราะห์ครั้งนี้ ไม่มุ่งเก็บข้อมูลส่วนบุคคล ไม่สอบถามเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ไม่ประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล และไม่มีการระบุชื่อ ตำแหน่ง หรือหน่วยงานย่อยของผู้ให้ข้อมูลในรายงานผล การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดจะถูกรายงานในลักษณะภาพรวมระดับองค์กรและไม่สามารถระบุตัวตนของผู้ให้ข้อมูลได้

การเข้าร่วมการให้ข้อมูลและสิทธิของผู้ให้ข้อมูล

การเข้าร่วมให้ข้อมูลในงานวิเคราะห์ครั้งนี้เป็นไปโดย ความสมัครใจของท่าน ท่านสามารถเลือกที่จะไม่ตอบคำถามข้อใดข้อหนึ่ง หรือยุติการให้ข้อมูลได้ตลอดเวลาโดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบใด ๆ ต่อหน้าที่การงาน สิทธิ หรือความสัมพันธ์ในองค์กร

งานวิเคราะห์ครั้งนี้ ไม่มีการทดลองหรือการแทรกแซงใด ๆ และไม่มีการเก็บข้อมูลอ่อนไหว ความเสี่ยงต่อผู้ให้ข้อมูลอยู่ในระดับต่ำมากหรือไม่มีความเสี่ยง

การรักษาความลับของข้อมูล

ข้อมูลที่ได้รับจากการให้ข้อมูลจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ และนำไปใช้เพื่อการวิเคราะห์เชิงวิชาการและการพัฒนามหาวิทยาลัยเท่านั้น โดยไม่มีการเปิดเผยข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงถึงผู้ให้ข้อมูลรายใดรายหนึ่ง

การติดต่อสอบถาม

หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับงานวิเคราะห์ ขั้นตอนการให้ข้อมูล หรือสิทธิของผู้ให้ข้อมูล ท่านสามารถสอบถามผู้วิจัยได้ก่อนหรือระหว่างการให้ข้อมูล

การแสดงความยินยอม

ข้าพเจ้าได้รับทราบวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการให้ข้อมูล สิทธิของผู้ให้ข้อมูล และการคุ้มครองข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และยินยอมให้ข้อมูลเพื่องานวิเคราะห์ครั้งนี้โดยสมัครใจ

ลงชื่อผู้ให้ความยินยอม _____ วันที่ _____
ลงชื่อผู้ชี้แจงข้อมูล _____ วันที่ _____

Library and Learning, University of Phayao

ภาคผนวก ช

แบบบันทึกข้อมูลผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร จากรายงานต้นฉบับในระบบ ITAS

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

ผู้วิเคราะห์จัดทำแบบบันทึกข้อมูลภาคผนวก ช เพื่อบันทึกข้อมูลตาราง แผนภูมิ และการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดในบทที่ 1 และบทที่ 4 โดยบันทึกคะแนนจากรายงานผลการประเมินของมหาวิทยาลัยนเรศวรในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITAS) ของสำนักงาน ป.ป.ช. ปีงบประมาณละ 1 ฉบับ รวม 7 ฉบับ และแยกค่าที่ปรากฏในรายงาน (ร) ออกจากค่าที่ผู้วิเคราะห์คำนวณเพิ่มเติม (ค) อย่างชัดเจน โดยแสดงข้อมูลในตารางดังนี้

ตารางที่ ช.1 ทะเบียนแหล่งข้อมูลต้นฉบับ รายงานผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

ปีงบประมาณ	ชื่อเอกสารต้นฉบับ	ตำแหน่งข้อมูลในเอกสาร	คะแนนภาพรวม	ระดับผลการประเมิน
2562	รายงานผลการประเมิน ประจำปีงบประมาณ 2562	หน้า 1	87.78	A
2563	รายงานผลการประเมิน ประจำปีงบประมาณ 2563	หน้า 1	87.77	A
2564	รายงานผลการประเมิน ประจำปีงบประมาณ 2564	ภาพรวม หน้า 1 ตัวชี้วัด หน้า 2	88.46	A
2565	รายงานผลการประเมิน ประจำปีงบประมาณ 2565	หน้า 1	86.71	A
2566	การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	ภาพรวมและแบบวัด หน้า 1 ตัวชี้วัด หน้า 2	75.48	ต้องปรับปรุง (ลำดับที่ 85 ของสถาบันอุดมศึกษา)
2567	การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567	ภาพรวมและแบบวัด หน้า 1 ตัวชี้วัด หน้า 2	89.91	ผ่าน (ลำดับที่ 57 ของสถาบันอุดมศึกษา)

Library and Learning, University of Phayao

2568	การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	ภาพรวมและแบบวัด หน้า 1 ตัวชี้วัด หน้า 2	91.19	ผ่านดี

ที่มา: ระบบ ITAS สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ https://itas.nacc.go.th

หมายเหตุ: ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2565 รายงานระดับผลการประเมินเป็นตัวอักษร ส่วนปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 รายงานเป็น 5 ระดับ (ต้องปรับปรุงโดยด่วน ต้องปรับปรุง ผ่าน ผ่านดี และผ่านดีเยี่ยม) รายงานปี พ.ศ. 2568 ไม่ได้ระบุลำดับที่

ตารางที่ ช.2 โครงสร้างการประเมิน ITA รายปีที่ปรากฏในรายงานต้นฉบับ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

ปีงบประมาณ	จำนวนข้อคำถาม				น้ำหนักคะแนนที่คำนวณย้อนกลับได้ (ค)	รูปแบบระดับผล
	IIT	EIT ส่วนที่ 1	EIT ส่วนที่ 2	OIT		
2562	30	15	–	48	30 : 30 : 40	ตัวอักษร
2563	30	15	–	43	30 : 30 : 40	ตัวอักษร
2564	30	15	–	43	30 : 30 : 40	ตัวอักษร
2565	30	15	–	43	30 : 30 : 40	ตัวอักษร
2566	30	15	15	43	30 : 15 : 15 : 40	5 ระดับ
2567	15	9	9	35	30 : 15 : 15 : 40	5 ระดับ
2568	15	9	9	28	30 : 15 : 15 : 40	5 ระดับ

หมายเหตุ: 1. จำนวนข้อคำถามนับจากรหัสข้อคำถามที่ปรากฏในรายงานของแต่ละปี (I/i, E/e และ O/o) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2565 แบบวัด EIT มีส่วนเดียว

2. ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 แบบวัด EIT แยกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ผู้รับบริการหรือผู้ติดต่อราชการตอบด้วยตนเอง (EIT Public) และส่วนที่ 2 ผู้ประเมินเป็นผู้จัดเก็บข้อมูล (EIT Survey)

3. รายงานต้นฉบับไม่ได้ระบุน้ำหนักคะแนน ผู้วิเคราะห์จึงคำนวณย้อนกลับ โดยน้ำหนักข้างต้นให้ผลรวมที่ตรงกับคะแนนภาพรวมตามรายงานภายในความคลาดเคลื่อนจากการปัดเศษไม่เกิน 0.01 คะแนนทุกปี (ตารางที่ ช.4) ทั้งนี้ ควรอ้างอิงยืนยันกับคู่มือการประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. ในแต่ละปี

4. จำนวนข้อคำถามและรูปแบบแบบวัดมีการเปลี่ยนแปลงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563, 2566, 2567 และ 2568 การเปรียบเทียบคะแนนข้ามปีจึงควรพิจารณาร่วมกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการประเมินดังกล่าว

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ ช.3 คะแนนรายตัวชี้วัดการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 (ค่าคะแนนตามรายงาน)

ตัวชี้วัด	แบบวัด	ปีงบประมาณ พ.ศ. (ร)							จำนวนปีที่ต่ำกว่า 85 (ค)		ค่าเฉลี่ย (ค)	
		2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	7 ปี	3 ปี	7 ปี	3 ปี
1. การปฏิบัติหน้าที่	IIT	**84.89**	88.27	88.60	89.26	89.71	86.13	95.70	1	0	88.94	90.51
2. การใช้งบประมาณ	IIT	**71.05**	**76.39**	**75.55**	**77.43**	**74.56**	87.64	96.66	5	1	79.90	86.29
3. การใช้อำนาจ	IIT	**76.41**	**81.87**	**82.57**	**82.28**	**80.87**	94.81	99.46	5	1	85.47	91.71
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	IIT	**75.00**	**76.78**	**76.42**	**77.71**	**74.22**	**72.87**	92.02	6	2	77.86	79.70
5. การแก้ไขปัญหาการทุจริต	IIT	**68.61**	**75.24**	**75.36**	**76.46**	**70.80**	**79.64**	91.93	6	2	76.86	80.79
6. คุณภาพการดำเนินงาน	EIT	87.89	90.62	91.33	91.81	**78.80**	89.53	91.36	1	1	88.76	86.56
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	EIT	87.26	91.91	87.80	85.39	**72.00**	**84.02**	85.97	2	2	84.91	80.66
8. การปรับปรุงการทำงาน	EIT	**82.74**	88.86	**84.52**	90.60	**73.90**	**72.87**	**84.17**	5	3	82.52	76.98
9. การเปิดเผยข้อมูล	OIT	97.14	89.84	90.92	**84.93**	**68.00**	100.00	97.50	2	1	89.76	88.50
10. การป้องกันการทุจริต	OIT	100.00	93.75	100.00	93.75	**80.00**	100.00	85.00	1	1	93.21	88.33

ที่มา: รายงานผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 (ตารางที่ ช.1)

หมายเหตุ: 1. ช่องที่แรเงาและตัวหนา หมายถึง คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ที่ 85 คะแนน ซึ่งเป็นเกณฑ์เชิงปฏิบัติการระดับตัวชี้วัดตามหัวข้อ 1.5.2

2. 7 ปี หมายถึง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568 และ 3 ปี หมายถึง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 ซึ่งเป็นช่วงที่ใช้โครงสร้างการประเมินแบบแยก EIT 2 ส่วน (ตารางที่ ช.2)

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ ช.4 คะแนนรายแบบวัดและการตรวจสอบคะแนนภาพรวมของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

ปีงบประมาณ	IIT	EIT ส่วนที่ 1	EIT ส่วนที่ 2	EIT (รวม)	OIT	ภาพรวมตามรายงาน	ภาพรวมคำนวณตรวจสอบ	ผลต่าง
2562	75.19[ค]	–	–	85.96[ค]	98.57[ค]	87.78	87.77[ค]	+0.01
2563	79.71[ค]	–	–	90.46[ค]	91.80[ค]	87.77	87.77[ค]	0.00
2564	79.70[ค]	–	–	87.88[ค]	95.46[ค]	88.46	88.46[ค]	0.00
2565	80.63[ค]	–	–	89.27[ค]	89.34[ค]	86.71	86.71[ค]	0.00
2566	78.03	75.02	74.77	74.90[ค]	74.00	75.48	75.48[ค]	0.00
2567	84.22	80.55	83.73	82.14[ค]	100.00	89.91	89.91[ค]	0.00
2568	95.15	87.02	87.31	87.17[ค]	91.25	91.19	91.19[ค]	0.00
ค่าเฉลี่ย	81.80	–	–	85.40	91.49	86.76	–	–
S.D.	6.48	–	–	5.34	8.65	5.19	–	–

หมายเหตุ:

1. ค่าที่มีอักษร ค กำกับ เป็นค่าที่ผู้วิเคราะห์คำนวณ ค่าที่ไม่มีอักษรกำกับเป็นค่าที่ปรากฏในรายงานต้นฉบับ
2. รายงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2565 ไม่ได้แสดงคะแนนรายแบบวัด ผู้วิเคราะห์จึงคำนวณจากค่าเฉลี่ยของตัวชี้วัดในแบบวัดนั้น ได้แก่ IIT = ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดที่ 1–5, EIT = ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดที่ 6–8 และ OIT = ค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดที่ 9–10
3. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 EIT (รวม) = (EIT ส่วนที่ 1 + EIT ส่วนที่ 2) ÷ 2 ซึ่งสอดคล้องกับน้ำหนัก 15 : 15 ในตารางที่ ช.2 และปัดเศษแบบปัดครึ่งขึ้น เช่น ปี พ.ศ. 2568 = (87.02 + 87.31) ÷ 2 = 87.165 ≈ 87.17 คะแนน
4. คะแนนภาพรวมคำนวณตรวจสอบ = 0.30 IIT + 0.30 EIT + 0.40 OIT (พ.ศ. 2562–2565) และ 0.30 IIT + 0.15 EIT ส่วนที่ 1 + 0.15 EIT ส่วนที่ 2 + 0.40 OIT (พ.ศ. 2566–2568) ผลต่างไม่เกิน 0.01 คะแนนเกิดจากการคำนวณจากคะแนนที่ปัดเศษแล้ว
5. S.D. หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนรายปี 7 ปี (n = 7) ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ใช้เพื่อบรรยายความผันผวนเท่านั้น

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ ช.5 ช่องว่างจากเกณฑ์ 85 คะแนน รายตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562–2568

ตัวชี้วัด	คะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ 85 คะแนน จำแนกตามปีงบประมาณ พ.ศ.							รวม	ช่องว่างเฉลี่ย 7 ปี	จำนวนปีที่ไม่ผ่าน
	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568			
5. การแก้ไขปัญหาการทุจริต	16.39	9.76	9.64	8.54	14.20	5.36	–	63.89	**–9.13**	6
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	10.00	8.22	8.58	7.29	10.78	12.13	–	57.00	**–8.14**	6
2. การใช้งบประมาณ	13.95	8.61	9.45	7.57	10.44	–	–	50.02	**–7.15**	5
8. การปรับปรุงการทำงาน	2.26	–	0.48	–	11.10	12.13	0.83	26.80	**–3.83**	5
3. การใช้อำนาจ	8.59	3.13	2.43	2.72	4.13	–	–	21.00	**–3.00**	5
9. การเปิดเผยข้อมูล	–	–	–	0.07	17.00	–	–	17.07	–2.44	2
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	–	–	–	–	13.00	0.98	–	13.98	–2.00	2
6. คุณภาพการดำเนินงาน	–	–	–	–	6.20	–	–	6.20	–0.89	1
10. การป้องกันการทุจริต	–	–	–	–	5.00	–	–	5.00	–0.71	1
1. การปฏิบัติหน้าที่	0.11	–	–	–	–	–	–	0.11	–0.02	1

ที่มา: คำนวณจากตารางที่ ช.3

หมายเหตุ: 1. คะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ = 85 − คะแนนของตัวชี้วัดในปีนั้น; เครื่องหมาย – หมายถึง ผ่านเกณฑ์ (นับเป็น 0)

2. ช่องว่างเฉลี่ย 7 ปี = ผลรวมของคะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ ÷ 7 แสดงเป็นค่าลบ เพื่อบอกว่าต่ำกว่าเกณฑ์โดยเฉลี่ยกี่คะแนน

3. เรียงลำดับจากช่องว่างเฉลี่ยมากไปน้อย ตัวเลขตัวหนา หมายถึง ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

4. ตัวอย่างการคำนวณ ตัวชี้วัดการแก้ไขปัญหาการทุจริต (16.39 + 9.76 + 9.64 + 8.54 + 14.20 + 5.36 + 0) ÷ 7 = 63.89 ÷ 7 = 9.13 คะแนน

จากตารางที่ ช.5 พบว่า ตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์โดยเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ การแก้ไขปัญหาการทุจริต (–9.13 คะแนน) การใช้ทรัพย์สินของราชการ (–8.14 คะแนน) และการใช้งบประมาณ (–7.15 คะแนน) รองลงมาคือ การปรับปรุงการทำงาน (–3.83 คะแนน) และการใช้อำนาจ (–3.00 คะแนน) ส่วนตัวชี้วัดที่เหลือต่ำกว่าเกณฑ์โดยเฉลี่ยไม่เกิน 2.50 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ ช.6 ผลการทดสอบความไวของเกณฑ์การจัดกลุ่มตัวชี้วัดตามกรอบ Eisenhower Decision Matrix

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ที่ใช้	กรณีที่ 1	กรณีที่ 2	กรณีที่ 3
	ไม่ผ่าน ≥ 5 ใน 7 ปี และคะแนนปี 2568 < 86	ไม่ผ่าน ≥ 4 ใน 7 ปี และคะแนนปี 2568 < 86	ไม่ผ่าน ≥ 5 ใน 7 ปี และคะแนนปี 2568 < 87	ไม่ผ่าน ≥ 2 ใน 3 ปี (2566–2568) และคะแนนปี 2568 < 86
1. การปฏิบัติหน้าที่	Maintain/Monitor	Maintain/Monitor	Maintain/Monitor	Maintain/Monitor
2. การใช้งบประมาณ	Schedule	Schedule	Schedule	**Maintain/Monitor ***
3. การใช้อำนาจ	Schedule	Schedule	Schedule	**Maintain/Monitor ***
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	Schedule	Schedule	Schedule	Schedule
5. การแก้ไขปัญหาการทุจริต	Schedule	Schedule	Schedule	Schedule
6. คุณภาพการดำเนินงาน	Maintain/Monitor	Maintain/Monitor	Maintain/Monitor	Maintain/Monitor
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	Delegate	Delegate	Delegate	**Do First ***
8. การปรับปรุงการทำงาน	Do First	Do First	Do First	Do First
9. การเปิดเผยข้อมูล	Maintain/Monitor	Maintain/Monitor	Maintain/Monitor	Maintain/Monitor
10. การป้องกันการทุจริต	Delegate	Delegate	Delegate	Delegate

ที่มา: คำนวณจากตารางที่ ช.3

หมายเหตุ: 1. ตัวหนาและเครื่องหมาย * หมายถึง กลุ่มที่เปลี่ยนไปจากเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

2. Do First = สำคัญและเร่งด่วน, Schedule = สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน, Delegate = ไม่สำคัญแต่เร่งด่วน, Maintain/Monitor = ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน

3. กรณีที่ 3 ใช้เฉพาะปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 ซึ่งใช้โครงสร้างการประเมินเดียวกัน (ตารางที่ ช.2)

จากตารางที่ ช.6 พบว่า กรณีที่ 1 และกรณีที่ 2 ให้ผลการจัดกลุ่มเหมือนเกณฑ์ที่ใช้ทุกตัวชี้วัด เนื่องจากไม่มีตัวชี้วัดใดไม่ผ่านเกณฑ์ 3–4 ปี และไม่มีตัวชี้วัดใดได้คะแนนปี 2568 อยู่ในช่วง 86.00–86.99 คะแนน ส่วนกรณีที่ 3 ตัวชี้วัดการปรับปรุงการทำงานยังอยู่ในกลุ่ม Do First และตัวชี้วัดการใช้ทรัพย์สินของราชการกับการแก้ไขปัญหาการทุจริต ยังอยู่ในกลุ่ม Schedule เหมือนเดิม ที่เปลี่ยนไปคือ ตัวชี้วัด การใช้งบประมาณ และการใช้อำนาจย้ายไปกลุ่ม Maintain/Monitor เพราะในช่วง 3 ปีหลังไม่ผ่านเกณฑ์ เพียงปีเดียว และตัวชี้วัดประสิทธิภาพการสื่อสารย้ายเป็นกลุ่ม Do First เพราะไม่ผ่านเกณฑ์ในปี 2566 และ 2567

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ ช.7 คะแนนแบบวัด IIT รายข้อของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567–2568

ข้อ	ประเด็นข้อคำถาม	2567	2568	ผลต่าง
1. การปฏิบัติหน้าที่		**86.13**	**95.70**	**+9.57**
i1	ปฏิบัติงาน/ให้บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา	77.76	92.14	+14.38
i2	ไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้มาติดต่อ	81.72	95.32	+13.60
i3	ไม่เรียกรับสินบน	98.91	99.64	+0.73
2. การใช้งบประมาณ		**87.64**	**96.66**	**+9.02**
i4	ใช้จ่ายงบประมาณตามวัตถุประสงค์	82.57	93.37	+10.80
i5	ไม่เบิกจ่ายเงินเป็นเท็จ	87.98	98.23	+10.25
i6	ไม่ใช้งบประมาณ/จัดซื้อจัดจ้างเอื้อประโยชน์	92.38	98.38	+6.00
3. การใช้อำนาจ		**94.81**	**99.46**	**+4.65**
i7	ไม่ถูกสั่งให้ทำธุระส่วนตัว	90.40	98.99	+8.59
i8	ไม่ถูกสั่งให้ทำสิ่งที่ทุจริต	94.63	99.57	+4.94
i9	ไม่มีสินบนในการบริหารงานบุคคล	99.41	99.82	+0.41
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ		**72.87**	**92.02**	**+19.15**
i10	ยืม/ใช้ทรัพย์สินถูกต้องตามขั้นตอน	58.65	86.59	**+27.94**
i11	ไม่นำทรัพย์สินไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว	92.46	97.48	+5.02
i12	การกำกับดูแลทรัพย์สินป้องกันได้	67.49	92.00	**+24.51**
5. การแก้ไขปัญหาการทุจริต		**79.64**	**91.93**	**+12.29**
i13	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาทุจริต	85.39	93.66	+8.27
i14	การป้องกันการทุจริตของหน่วยงานได้ผล	78.83	91.60	+12.77
i15	เชื่อมั่นในกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน	74.71	90.52	**+15.81**
คะแนน IIT		**84.22**	**95.15**	**+10.93**

ที่มา: รายงานผลการประเมิน ITA มหาวิทยาลัยนเรศวร ระบบ ITAS ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ 2568

หมายเหตุ: ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ 2568 ใช้ข้อคำถาม i1–i15 ชุดเดียวกัน จึงเปรียบเทียบรายข้อได้ ข้อคำถามเชิงลบ (เช่น i2 i5 i6) ระบบ ITAS แปลงคะแนนให้ค่าสูงหมายถึงผลดีแล้ว ตัวหนาในคอลัมน์ผลต่าง คือข้อที่เพิ่มขึ้นตั้งแต่ 15 คะแนน ส่วนปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ใช้ข้อคำถามคนละชุด (i1–i30) จึงไม่นำมาเปรียบเทียบรายข้อ

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ช.7 คะแนนแบบวัด IIT เพิ่มขึ้นทุกข้อ ข้อที่เพิ่มขึ้นมากที่สุด ได้แก่ i10 (+27.94) และ i12 (+24.51) ในตัวชี้วัดการใช้ทรัพย์สินของราชการ และ i15 (+15.81) ในตัวชี้วัดการแก้ไขปัญหาการทุจริต ซึ่งเป็นข้อที่มีคะแนนต่ำในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ส่วนข้อที่เดิมมีคะแนนสูงกว่า 98 คะแนน (i3 และ i9) เพิ่มขึ้นไม่ถึง 1 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

ตารางที่ ช.8 จำนวนและลักษณะของผู้ตอบแบบวัด IIT ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568

ลักษณะของผู้ตอบ	2566		2567		2568	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
จำนวนผู้ตอบทั้งหมด	**421**	**100.00**	**1,010**	**100.00**	**555**	**100.00**
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน						
มากกว่า 10 ปี	285	67.70	720	71.29	450	81.08
5–10 ปี	67	15.91	134	13.27	49	8.83
1–5 ปี	64	15.20	156	15.45	56	10.09
ต่ำกว่า 1 ปี	5	1.19	0	0.00	0	0.00
ตำแหน่ง/ระดับ						
ผู้บริหาร	3	0.71	15	1.49	8	1.44
ผู้อำนวยการ/หัวหน้า	42	9.98	81	8.02	59	10.63
ข้าราชการ/พนักงาน	267	63.42	662	65.54	377	67.93
ลูกจ้าง/พนักงานจ้าง	109	25.89	252	24.95	111	20.00
คะแนน IIT	**78.03**		**84.22**		**95.15**	

ที่มา: รายงานผลการประเมิน ITA มหาวิทยาลัยนเรศวร ระบบ ITAS ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2568 ส่วนข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสำรวจ

หมายเหตุ: ร้อยละคำนวณจากจำนวนผู้ตอบทั้งหมดของแต่ละปี ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567–2568 ไม่มีผู้ตอบที่ปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ช.8 จำนวนผู้ตอบแบบวัด IIT เพิ่มจาก 421 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เป็น 1,010 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 แล้วลดลงเหลือ 555 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ขณะที่คะแนน IIT เพิ่มขึ้นทุกปี จำนวนผู้ตอบจึงไม่ได้เปลี่ยนไปในทิศทางเดียวกับคะแนน ด้านลักษณะผู้ตอบสัดส่วนผู้ที่ปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปี เพิ่มขึ้นต่อเนื่องจากร้อยละ 67.70 เป็นร้อยละ 71.29 และร้อยละ 81.08 ส่วนสัดส่วนตาม ตำแหน่ง/ระดับ ค่อนข้างคงที่ โดยผู้บริหารและผู้อำนวยการ/หัวหน้ารวมกันอยู่ระหว่างร้อยละ 9.50–12.07 ของผู้ตอบในแต่ละปี

ตารางที่ ช.9 ข้อคำถามแบบวัด OIT ที่ได้ 0 คะแนน ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ข้อ	ประเด็น	เหตุที่ไม่ได้คะแนน (ตามคำอธิบายของผู้ตรวจ)
ตัวชี้วัดที่ 9 การเปิดเผยข้อมูล คะแนน 68.00		

ข้อ	ประเด็น	เหตุที่ไม่ได้คะแนน (ตามคำอธิบายของผู้ตรวจ)
9.1 ข้อมูลพื้นฐาน (o1–o10) คะแนน 90.00		
o3	อำนาจหน้าที่	ไม่พบข้อมูลหน้าที่และอำนาจของหน่วยงาน และไม่พบข้อมูลตามที่ชี้แจงเพิ่มเติม
9.2 การบริหารงาน (o11–o18) คะแนน 75.00		
o12	รายงานการกำกับติดตามการดำเนินงานและการใช้งบประมาณ รอบ 6 เดือน	ขาดข้อมูลความก้าวหน้าการดำเนินการรายโครงการ/กิจกรรม
o13	รายงานผลการดำเนินงานประจำปี	ขาดการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เอกสารชี้แจงเพิ่มเติมไม่ปรากฏในระบบภายในเวลาที่กำหนด
9.3 การจัดซื้อจัดจ้าง (o19–o22) คะแนน 75.00		
o21	สรุปผลการจัดซื้อจัดจ้างรายเดือน	ไม่พบรายงานผลรายเดือน เอกสารชี้แจงเพิ่มเติมไม่ปรากฏในระบบภายในเวลาที่กำหนด
9.4 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (o23–o26) คะแนน 25.00		
o23	นโยบายหรือแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล	ไม่พบนโยบายหรือแผนที่กำหนดในนามของหน่วยงาน
o24	การดำเนินการตามนโยบายหรือแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล	ตรวจให้คะแนนไม่ได้ เนื่องจากข้อ o23 ไม่ได้คะแนน
o26	รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี	ไม่พบการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ และไม่พบข้อมูลตามที่ชี้แจงเพิ่มเติม
9.5 การส่งเสริมความโปร่งใส (o27–o30) คะแนน 75.00		
o29	ข้อมูลเชิงสถิติเรื่องร้องเรียนการทุจริต	ข้อมูลไม่ครบตามช่วงเวลาที่หลักเกณฑ์กำหนด เอกสารชี้แจงเพิ่มเติมไม่ปรากฏในระบบภายในเวลาที่กำหนด
ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต คะแนน 80.00		
10.1 การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต (o31–o38) คะแนน 100.00		
ได้คะแนนทุกข้อ		
10.2 มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส (o39–o43) คะแนน 60.00		
o39	ประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ	ไม่พบประมวลจริยธรรมที่จัดทำโดยองค์กรกลางบริหารงานบุคคล (ก.พ.อ.) ตามที่หลักเกณฑ์กำหนด
o41	การประเมินจริยธรรมเจ้าหน้าที่ของรัฐ	ไม่พบการนำผลการประเมินจริยธรรมไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล และระยะเวลาไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์
คะแนน OIT = (68.00 + 80.00) ÷ 2 = 74.00 ข้อที่ได้ 0 คะแนน รวม 10 ข้อ จาก 43 ข้อ		

ที่มา: รายงานผลการประเมิน ITA มหาวิทยาลัยนเรศวร ระบบ ITAS ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ส่วนรายละเอียดผลการประเมินรายข้อ แบบวัด OIT

หมายเหตุ: คะแนนรายตัวชี้วัดคำนวณจากค่าเฉลี่ยของคะแนนหมวดย่อย ส่วนคะแนนหมวดย่อยคำนวณจากสัดส่วนข้อที่ได้คะแนน เช่น หมวด 9.4 ได้ 1 จาก 4 ข้อ เท่ากับ 25.00 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

จากตารางที่ ช.9 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มหาวิทยาลัยนเรศวรได้ 0 คะแนน 10 ข้อ จาก 43 ข้อ หมวดที่คะแนนต่ำที่สุด คือ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (25.00 คะแนน) เหตุที่ไม่ได้คะแนนแบ่งได้ 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) ไม่พบข้อมูลหรือเอกสารไม่ตรงตามที่หลักเกณฑ์กำหนด (o3 o21 o23 o39) (2) มีเอกสารแต่ขาดองค์ประกอบที่หลักเกณฑ์กำหนด โดยเฉพาะการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ (o12 o13 o26 o29 o41) และ (3) ไม่ได้คะแนนต่อเนื่องจากข้ออื่น (o24) นอกจากนี้ มี 5 ข้อ (o3 o13 o21 o26 และ o29) ที่ผู้ตรวจระบุว่าไม่พบข้อมูลตามที่หน่วยงานชี้แจงเพิ่มเติม หรือเอกสารชี้แจงเพิ่มเติมไม่ปรากฏในระบบภายในระยะเวลาที่กำหนด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มหาวิทยาลัยได้คะแนน OIT เต็ม 100 คะแนน

Library and Learning, University of Phayao

ภาคผนวก ซ

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

COA No. 185/2026 AF 11/6.0
IRB No. P2-0177/2569

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
99 หมู่ 9 ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก 65000 หมายเลขโทรศัพท์ 05596 8642

หนังสือรับรองการพิจารณาแบบเร่งรัดด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ดำเนินการให้การรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline และ International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP

ชื่อโครงการ : การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากระบวนการสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัยนเรศวร
ผู้วิจัยหลัก : นางสาวพัศนีย์ รังสยาธร
สังกัดหน่วยงาน : สำนักงานอธิการบดี
วิธีทบทวน : แบบเร่งรัด
รายงานความก้าวหน้า : ส่งรายงานความก้าวหน้าอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี
เอกสารรับรอง

1. IF01 Research Ethical Application (Non-Intervention Study) เวอร์ชั่น 2.0 วันที่ 21 พฤษภาคม 2569
2. IF02 Conflict of Interest and Funding Form เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 30 เมษายน 2569
3. IF03 (สำหรับอาสาสมัครที่มีอายุ 18 ปีขึ้นไป) เวอร์ชั่น 2.0 วันที่ 21 พฤษภาคม 2569
4. IF04 (สำหรับอาสาสมัครที่มีอายุ 18 ปีขึ้นไป) เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 30 เมษายน 2569
5. IF05 CV Principal Investigator เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 30 เมษายน 2569
6. IF06 Budget เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 30 เมษายน 2569
7. โครงร่างงานวิจัย เวอร์ชั่น 2.0 วันที่ 21 พฤษภาคม 2569
8. แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มย่อย และ/ หรือการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 30 เมษายน 2569

ลงนาม:
(นายแพทย์สมบูรณ์ ตันสุภสวัสดิกุล)
ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยนเรศวร

วันที่รับรอง : 5 มิถุนายน 2569
วันหมดอายุ : 5 มิถุนายน 2570
ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ (ดูด้านหลังของเอกสารรับรองโครงการวิจัย)

Library and Learning, University of Phayao

ประวัติผู้วิเคราะห์

ชื่อ นามสกุล	ทัศนีย์ รังสยาธร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี ศศ.บ. (การบริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ปริญญาโท กศ.ม. (เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา) มหาวิทยาลัยนเรศวร
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2541 – 2555 กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2555 – 2558 กองพัฒนากลยุทธการตลาด สำนักงานอธิการบดี พ.ศ. 2558 – 2565 กองพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักงานอธิการบดี พ.ศ. 2566 – ปัจจุบัน งานบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี

Library and Learning, University of Phayao

มหาวิทยาลัยนเรศวร
NARESUAN UNIVERSITY

Library and Learning, University of Phayao

งานบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยนเรศวร
เลขที่ 99 หมู่ 9 ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000

ทรัพยากรเล่มนี้ ได้มอบให้ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้
สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา
เพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
ห้ามผู้ใดทำซ้ำ คัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ปลอมแปลง จัดแผยแพร่
จำหน่าย ให้เช่า เข้าครอบครอง เรียกดึงข้อมูล บันทึก ส่งผ่าน
หรือกระทำการใด ๆ เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ของเล่ม โดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย
หรือโดยไม่ได้รับอนุญาตอย่างเป็นทางการจากเจ้าของผลงาน